

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**VICERRECTORADO
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL**

**COORDINACIÓN
ÁREA DE POSTGRADO**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA DIVISIÓN DE
ADMINISTRACIÓN DEL INCES, REGIONAL, BARINAS**

Autor: Ing. Gloria Paredes

Tutor: Dr. Azkoul Nasser

BARINAS, MARZO DE 2017

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"**



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Coordinación de Área de Postgrado
Postgrado en Gerencia y Planificación Institucional**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA DIVISIÓN DE
ADMINISTRACIÓN DEL INCES, REGIONAL, BARINAS**

Trabajo presentado para optar al Grado de Magister en Gerencia
y Planificación Institucional

AUTOR: Ing. Gloria Paredes
C.I: 7.399.261
TUTOR: Dr. Azkoul Nasser

Barinas, Marzo 2017

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. AZKOUL NASSER, titular de la Cédula de Identidad N° 10.562.796, en mi carácter de Tutor del trabajo de grado titulado: **Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento de la Productividad Laboral de la División de Administración del INCES, Barinas, municipio Barinas, estado Barinas**, presentado por la ciudadana: Gloria Paredes, titular de la cédula de identidad:7.399.261, para optar al Título de Magister en Administración, Mención Gerencia y Planificación Institucional, por medio de la presente certifico que he leído y considero que reúne las condiciones necesarias para ser sometido a evaluación del Jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Barinas, a los ____ días del mes de _____ del año _____.

Nombre y Apellido: _____

Firma de Aprobación del tutor

Fecha de entrega: _____

Barinas, Noviembre 2016

Ciudadano
Coordinador del Área de Postgrado
Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
UNELLEZ - Barinas
Presente.

Por medio de la presente me dirijo a usted, para presentar formalmente mi Trabajo de Grado denominado: Estrategias Gerenciales para el fortalecimiento de la Productividad Laboral de los empleados de la División de administración del INCES, Regional, barinas, para optar al título de Magíster en Administración Mención Gerencia y Planificación Institucional, que otorga la Universidad Experimental de Los Llanos “Ezequiel Zamora”, a fin de que sea evaluado por las instancias correspondientes.

Atentamente

Gloria Paredes
C.I. 7.399.261

DEDICATORIA

En el camino de la vida, todo esfuerzo requiere de constancia, paciencia y planificación, sólo si se tiene la disposición de llevar a cabo la meta trazada. Por tanto, en virtud de mis creencias, doy gracias al creador por haberme dado vida para seguir adelante y culminar mi trabajo de postgrado, el cual forma parte de las exigencias académicas requeridas por la UNELLEZ, Barinas, Coordinación de Postgrado para optar al Título de Magister en Gerencia y Planificación. Por tanto, sea posible, agradecer infinitamente:

Al señor creador del cielo y de la tierra, por haberme dado fuerza para salvar los obstáculos que de una manera u otra se presentan en el camino de las realizaciones.

Mis padres, a quienes debo mi existencia y quienes constituyen mi apoyo incondicional para las realizaciones que me he trazado durante mi existencia.

A mis hijos, que constituyen mi razón de ser, a ellos dedico mi vida y todas mis realizaciones en lo personal y en lo académico de modo que mi esfuerzo sirva de estímulo para la consecución de sus metas, a todos mis familiares, quienes en todo momento me estimularon para seguir adelante.

A mi tutor el Dr.Azkoul Nasser, por todo el apoyo y orientaciones dadas oportunamente durante el desarrollo de la investigación

Con todo afecto,

Gloria Paredes

AGRADECIMIENTO

Hoy, cuando se aspira lograr objetivos y metas trazadas, reconozco la existencia de un Dios Todopoderoso, que me ha iluminado el camino del conocimiento y me ha dado la paciencia necesaria para sortear obstáculos en la vida académica. Sea posible entonces, extender el presente reconocimiento a:

La ilustre Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, (UNELLEZ) Barinas en el Vice-Rectorado de Planificación y Desarrollo Social (VPDS), por brindarme la oportunidad de realizar mis estudios de perfeccionamiento gerencial.

Particularmente, a mi Tutor: Azkoul Nasser, por sus valiosas orientaciones a los profesores que me legaron sus enseñanzas y me enseñaron a aprender haciendo y de quienes recibí orientación a lo largo de mis estudios académicos en la Maestría.

A los miembros del Jurado por sus valiosas orientaciones en el afinamiento del contenido y presentación de mi trabajo de grado.

A mis padres, mis hijos y familiares por ayudarme cada día a cruzar con firmeza la senda de la superación, la cual con su apoyo y aliento estoy en la ruta de alcanzar este ansiado anhelo.

A todas aquellas personas y especialmente a los gerentes y empleados de la División de Administración del INCES, Barinas, que de una u otra forma hicieron posible la culminación de mi trabajo de investigación al suministrar la información requerida para realizar el diagnóstico.

A todos gracias,

Gloria Paredes

INDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
INDICE GENERAL.....	vii
LISTA DE CUADROS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	x
LISTA DE TABLAS	xi
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivo de la Investigación.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	8
Importancia de la Investigación.....	8
II MARCO TEÓRICO.....	10
Antecedentes de la Investigación.....	10
Bases Teóricas.....	13
Estrategias Gerenciales.....	14
La Planificación.....	16
La Orientación.....	18
Organización	20
Comunicación.....	20
Motivación.....	23
Supervisión.....	24
La Evaluación del Desempeño.....	25
Rendimiento Laboral.....	28
Productividad Laboral.....	33
Tácticas y Procedimientos para el fortalecimiento de la productividad laboral.....	34
Factores que afectan la productividad laboral.....	37
La Administración.....	40
La División de Administración. Función general y específicas.....	42
Teorías que apoyan el estudio.....	44
Bases Legales.....	47
Definición de Términos Básicos.....	49
Sistema de Variables.....	50
III MARCO METODOLÓGICO.....	52
Modalidad de la Investigación.....	52
Tipo y Nivel de la Investigación.....	54

Diseño de la Investigación.....	55
Población y Muestra.....	55
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	55
Validación y Confiabilidad	56
Procesamiento y Análisis de los Datos.....	58
IV: RESULTADOS.....	59
Análisis e interpretación de los Resultados.....	59
V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
Conclusiones.....	79
Recomendaciones.....	780
VI	83
PROPUESTA	83
Presentación de la Propuesta.....	83
Justificación de la Propuesta.....	84
Fundamentación de la Propuesta.....	84
Beneficiarios.....	85
Objetivos de la Propuesta.....	85
Matriz operacional.....	86
Administración de la Propuesta.....	89
Etapas de la Propuesta.....	89
Líneas de Acción.....	103
Factibilidad de la Propuesta.....	104
REFERENCIAS.....	106
ANEXOS.....	109
Anexo “A”: Modelo de Instrumento Aplicado.....	
Anexo “B”: Formato para la validación de instrumento	
Anexo “C”: Cálculo de la Confiabilidad del Instrumento.....	

LISTA DE CUADROS

	p.p
1. Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Actividades. Indicador: Planificación.....	60
2. Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Actividades. Indicador: Planificación.....	61
3. Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Actividades. Indicador: Orientación.....	62
4. Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Actividades. Indicador: Orientación.....	63
5. Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Tácticas. Indicador: Comunicación.....	64
6. Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Tácticas. Indicador: Comunicación.....	65
7. Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Tácticas. Indicador: Comunicación.....	67
8. Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Tácticas. Indicador: Motivación.....	68
9. Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Tácticas. Indicador: Motivación.....	69
10.- Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Tácticas. Indicador: Supervisión..	70
11.- Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Tácticas. Indicador: Supervisión..	71
12.- Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Tácticas. Indicador: Evaluación del desempeño.....	72
13.- Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Tácticas. Indicador: Evaluación del desempeño.....	73
14.- Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Tácticas. Indicador: Instrumento para la evaluación del desempeño.....	74
15.- Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Tácticas. Indicador: Evaluación del Desempeño.....	74
16.- Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Técnicas: Entrenamiento.....	76
17.- Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Técnicas: Entrenamiento.....	77

LISTA DE GRAFICOS

	p.p
1. Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Actividades. Indicador: Planificación.....	60
2. Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Actividades. Indicador: Planificación.....	61
3. Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Actividades. Indicador: Orientación.....	63
4. Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Actividades. Indicador: Orientación.....	64
5. Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Tácticas. Indicador: Comunicación.....	65
6. Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Tácticas. Indicador: Comunicación.....	66
7. Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Tácticas. Indicador: Comunicación.....	67
8. Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Tácticas. Indicador: Motivación.....	68
9. Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Tácticas. Indicador: Motivación.....	69
10.- Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Tácticas. Indicador: Supervisión..	70
11.- Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Tácticas. Indicador: Supervisión..	71
12.- Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Tácticas. Indicador: Evaluación del desempeño.....	72
13.- Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Tácticas. Indicador: Evaluación del desempeño.....	73
14.- Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Tácticas. Indicador: Instrumento para la evaluación del desempeño.....	74
15.- Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Tácticas. Indicador: Evaluación del Desempeño.....	75
16.- Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Técnicas: Entrenamiento.....	76
17.- Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Técnicas: Entrenamiento.....	78

LISTA DE TABLAS

	pp.
1. Operacionalización de las Variables	51
2. Rango y magnitud. Criterios de confiabilidad	58

FIGURAS

	pp.
1. Modelo general de Sistema Abierto	45



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN
Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA DIVISIÓN DE
ADMINISTRACIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACIÓN
EDUCATIVA SOCIALISTA (INCES), BARINAS, ESTADO BARINAS**

Autor: Gloria Paredes
Tutor: Dr. Azkoul Nasser
Fecha: Noviembre, 2016

RESUMEN

El presente estudio, tuvo como propósito medular, formular una propuesta de Estrategias Gerenciales para el fortalecimiento de la productividad laboral de los empleados de la División de Administración del INCES, Barinas, a partir de la exploración de su realidad en este contexto, considerando que el capital humano constituye un activo vital para el cumplimiento de los objetivos de la misión encomendada la cual no puede ser obviado en la gestión gerencial.. A nivel teórico, el estudio se fundamenta en las teorías de la gerencia participativa, de la planificación estratégica y el rendimiento laboral. Metodológicamente, la investigación según su nivel de profundidad, es descriptiva, con diseño de campo, bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en el paradigma cuantitativo. La población estuvo constituida por seis (06) empleados de dirección, gerentes y coordinadores. Para la recolección de los datos se diseñó un cuestionario utilizando la Escala de Likert que consta de cinco (05) alternativas de respuestas: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca, validado por juicio de expertos. Respecto a su confiabilidad, la misma se obtuvo aplicando el coeficiente Alpha de Crombach, obteniendo un valor de 0,85. Los datos agrupados en cuadros y gráficos por dimensiones e indicadores, evidenciaron la presencia de debilidades gerenciales en relación a las estrategias para el fortalecimiento de la productividad laboral en la División de Administración del INCES, Barinas, estado Barinas, puesto que las actividades, técnicas y tácticas respecto a la planificación, comunicación motivación, supervisión y evaluación del desempeño, se han desaprovechado, motivo por el cual se generaron una serie de conclusiones, siendo una de ellas, un cambio de actitud gerencial acerca de las estrategias para el fortalecimiento de la productividad laboral en el Inces, y como recomendaciones asumir la propuesta que se formula como alternativa de solución a la problemática detectada.

Descriptor: Estrategias gerenciales, productividad laboral.

INTRODUCCIÓN

Conducir las instituciones hacia la excelencia y la competitividad en estos momentos de cambios, innovaciones en el marco de la globalización en lo económico, exige asumir nuevos retos en el ámbito administrativo, en virtud de los grandes cambios que se suceden en el entorno, lo cual amerita aplicar estrategias, consideradas como el conjunto de actividades, técnicas y tácticas aplicables en aras de fortalecer la productividad laboral, hoy cuando se promueve la idea de valorar el capital humano, las estrategias gerenciales constituyen una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva.

De allí, la necesidad de diseñar estrategias y luego implementarlas a través de un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, el cual requiere de evaluación y ajustes cuando sea pertinente. Por tanto, empresas, corporaciones e instituciones, las cuales además de tener objetivos para los cuales fueron creadas, tienen una misión que cumplir y en la cual coopera la fuerza de trabajo que allí opera, habida cuenta que de ello, depende su permanencia en el tiempo y espacio. En el caso del sector público donde el Estado Venezolano ha creado organizaciones orientadas hacia la prestación de servicios, entre ellas, las de tipo educativo, tanto a nivel académico- formal como informal; emerge la creación del Instituto Nacional de Capacitación de apoyo a la formación ciudadana para el trabajo, hoy denominada INCES.

De allí, la importancia de considerar desde la óptica gerencial el diseño de estrategias para el fortalecimiento de la productividad laboral, tema abordado por estudiosos de las organizaciones eficaces de los años setenta del siglo pasado, quienes ofrecieron una visión global de las mismas al facilitar el conocimiento de las variables integradas al proceso, con fines de análisis y aportes para la superación de dificultades. Por consiguiente, en el caso de estudio, se pretende a partir de las necesidades detectadas en el diagnóstico formular un plan de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la productividad laboral como una alternativa dirigida hacia la solución del problema detectado en la División de Administración del INCES, en el municipio Barinas, considerando que la misma constituye el eje motor de las demás

dependencias integradas por la Unidad de Finanzas, Contabilidad, Tesorería y Almacèn, ámbitos donde se mueve la direccionalidad del presupuesto asignado por el Estado para este ente público, el cual desde su creación ha prestado apoyo a la misión encomendada de capacitar para el trabajo. Pues bien, en esta División de Administración del INCES, se realiza el inicio del proceso administrativo de toda transacción, siendo la encargada de verificar, controlar y normalizar el flujo de la información en el contexto de la operatividad, uso, manejo de los recursos presupuestarios y financieros, como también la implantación de los controles para la ejecución presupuestaria del gasto administrativo como el personal y todo lo atinente al funcionamiento institucional. Por ello, en lo metodológico el estudio se enmarcó en la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de campo, con nivel descriptivo y diseño no experimental, el cual se presenta estructurado de la siguiente manera:

El Capítulo I, contenido del planteamiento del problema, objetivos, tanto el general como los específicos, justificación, alcances y limitaciones.

El Capítulo II, el cual consta de los antecedentes, la fundamentación teórica, legal, definición de términos básicos y el sistema de variables, con su operacionalización.

Capítulo III, que consta del marco metodológico, tipo de estudio, diseño población, muestra, técnica de recolección de datos, instrumentos y su validación, confiabilidad y análisis de los datos.

Capítulo IV, en el cual se presentan los resultados del diagnóstico con sus cuadros y gráficos debidamente tabulados con las inferencias y análisis.

Capítulo V, relativo a las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

El Capítulo VI, contenido de la propuesta con su presentación, justificación, objetivos, beneficiarios y matriz operacional de la misma, así como lo relativo a la factibilidad, entre otros. Finalmente, se incluye las referencias bibliográficas, además de los correspondientes anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las organizaciones públicas o privadas a nivel mundial, buscan involucrarse con los enfoques más actuales de la gerencia por cuanto procuran mejorar la calidad de los servicios, con miras de obtener productividad y rentabilidad. Por tanto, quienes las dirigen y administran, deben considerar al capital humano existente en cada institución, organización o corporación como un microsistema de fundamental importancia, en virtud de que son los trabajadores quienes operativizan las acciones en los diferentes puestos existentes en las unidades operativas y funcionales, razones por las cuales se deben diseñar estrategias gerenciales. A propósito de ellas, Gámez (2010), señala que:

Las estrategias gerenciales constituyen una búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución, y la multiplique, siendo por ello necesario desarrollar actividades, técnicas y tácticas en el desempeño de las funciones gerenciales claves para el direccionamiento estratégico institucional (p.5).

Como puede notarse, las estrategias sirven de guía para saber lo que se aspira lograr. Por tanto, los cambios y reestructuración en la fundamentación de los procesos administrativos de planificación, dirección, control, evaluación dirigidos a la colectividad, constituyen acciones decisivas para la creación de un desempeño gerencial, propicio para la productividad consolidando de esta manera los objetivos de la misión para los cuales fueron creadas, las empresas, corporaciones e instituciones, tanto a nivel privado como público. Interpretando el concepto, se comprende la productividad laboral, como la resultante de los esfuerzos hechos por

cada trabajador para cumplir las funciones implícitas en el cargo ejercido dentro de la organización. Por ello, quienes dirigen las instituciones para poder posicionarse hacia la excelencia, deben enmarcar sus acciones en la búsqueda de estrategias gerenciales orientadas hacia la productividad laboral, la cual es entendida por Mora (ob. cit.) como: “los resultados del rendimiento de los recursos humanos en los puestos de trabajo que desempeñan dentro de la pirámide de cargos existentes en la estructura administrativa de cada organización (...)” (p.4).

Las naciones de Latinoamérica, integradas por una serie de países entre ellos, Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, entre otras, no son ajenas a tal realidad, puesto que para lograr su desarrollo económico, es necesario que existan empresas productivas y de servicios, tanto públicas como privadas, lo cual obliga a los gerentes a desplegar acciones que les permitan comprender mejor su dinámica interna, afrontar la incertidumbre que las rodea, optimizar la utilización del capital humano e intervenir en ellas con el fin de que desarrollen, de la mejor manera, las funciones sociales que se le han asignado.

En este sentido, Venezuela, uno de los países que hoy día vive un momento crítico en lo económico, social, moral y ético, existen empresas, corporaciones e instituciones tanto públicas como privadas, las cuales de acuerdo al ramo, son de naturaleza productiva y de servicios, entre ellos, el de tipo educativo. Según Lanz (2010), en lo que va de este milenio, el Estado dentro de la gerencia pública, ha sostenido escuelas, liceos, universidades, centros de formación para el trabajo, siendo el Instituto Nacional de Capacitación para el trabajo, uno de ellos y el cual según su Reseña Histórica, fue creado por el Estado Venezolano como INCE, en 1959, bajo la tutela del Estado y con la colaboración tanto de los patronos como de los trabajadores, con el objeto de brindar formación y capacitación informal continua de la fuerza laboral, complementando con ello la educación recibida en el sistema educativo tradicional o bien para dar oportunidades a la población flotante que fue excluida del sistema educativo formal.

Cabe destacar que este ente funciona a nivel nacional, teniendo dentro de su organigrama funcional diversas dependencias, entre ellas: Recursos Humanos,

Servicios y Mantenimiento, Formación Profesional, Informática, así como la División de Administración, que a su vez comprende las Unidades de Finanzas, Tesorería, Compras y Almacén, siendo esta última donde se mueve la direccionalidad del presupuesto asignado por el Estado para este ente público y por ende, es la encargada de verificar, controlar, normalizar el flujo de la información en el contexto de la operatividad, uso, manejo de los recursos presupuestarios y financieros e implantación de controles para la ejecución presupuestaria del gasto administrativo como el personal y todo lo atinente al funcionamiento institucional, regido por normas y procedimientos estandarizados en un Manual el cual data desde su creación.

Es por tanto, que la ejecución implica la movilización de recursos dinerarios debe permitir una mayor flexibilidad en el marco de las normas sobre todo a nivel de los egresos o gastos de funcionamiento los cuales constan de tres (03) etapas de ejecución: compromiso (acto mediante el cual se dispone a realizar un gasto); gasto causado (cuando se contrae una obligación por pagar por bienes y servicios recibido=deuda) y pago, que es el momento en que se extinguen los pasivos. A propósito de ello, Jerez (2009), al referirse a los entes públicos, ha señalado que el Estado “ flexibilizado los trámites administrativos con el fin de agilizar los procesos administrativos en las instuciones del Estado.

Sin embargo, la autora del presente estudio, en ocasión de estar laborando en el INCES, Barinas, desde hace muchos años en el área de formación para el trabajo, en entrevistas informales sostenidas con los empleados de la División de Administración, ha podido detectar la presencia de algunas debilidades en lo relativo a la puesta en marcha de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la productividad laboral de los empleados en la División de Administración del INCES, Barinas, por parte del jefe de la División y Coordinadores están dejando al margen la planificación estratégica, la orientación, supervisión y motivación laboral, si se toma en cuenta que en el desempeño del funcionariado adscrito a la misma, se observa falta de fluidez de los procesos administrativos que allí se deben cumplir, según funciones y tareas del personal que labora en esa área. Por tanto, para llevar a cabo los programas educativos en este instituto existen serias dificultades en lo relativo a la

puesta en marcha de sus programas de formación para el trabajo y de apoyo a las comunidades organizadas, por retardos o demoras en las tramitaciones, en lo relativo a los gastos para adquisición de materiales, herramientas y equipos para el desarrollo de los cursos, pago de viáticos, entre otros, afectando con ello, el cumplimiento de planes, programas y proyectos.

En este orden de ideas, la problemática planteada puede tener como causas, entre otras, la continua rotación del personal gerencial, escaso acatamiento en lo relativo a la simplificación de los trámites administrativos, trabajar con un presupuesto reconducido no acorde con la realidad actual de una abultada inflación, uso de normas burocráticas rígidas, omisiones gerenciales en el cumplimiento de las funciones trayendo como consecuencias, obstaculización del desarrollo de proyectos, baja productividad e ineficiencia laboral de quienes prestan sus servicios en la parte administrativa, así como también interrupción de los proyectos que se ejecutan entre otros.

Formulación del Problema

En tal sentido, enunciadas las causas y sus consecuencias, constituyó el motivo del desarrollo del presente estudio titulado: Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento de la Productividad Laboral de los empleados de la División de Administración en el INCES, Barinas por cuanto afecta el objetivo principal de la misma en esta entidad federal, por tanto, se considera necesario formular propuestas con orientaciones al respecto, de modo que todo el recurso humano trabaje en forma cohesionada en pro de un trabajo eficaz y eficiente, elevando su productividad laboral y al efecto, se formulan las siguientes interrogantes:

¿Cuáles estrategias gerenciales han sido empleadas por los gerentes de la división de administración del inces, barinas, para el fortalecimiento de la productividad laboral de los empleados de la División de Administración del Instituto Nacional de Capacitación Educativa Socialista (INCES), Barinas, estado Barinas?

¿Qué procesos medulares para el fortalecimiento de la productividad laboral en la División de Administración del INCES, Barinas, han implementado el Jefe y los coordinadores?

¿De qué manera puede diseñarse una propuesta de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la productividad laboral en la División de Administración del INCES, Barinas?

¿Cuál es la factibilidad técnica-operativa, social y económica de la propuesta de un plan de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la productividad laboral en la División de Administración del INCES, Barinas?

Tales interrogantes formuladas condujeron a la formulación de los siguientes objetivos, por cuanto es necesario diseñar estrategias gerenciales para dar cumplimiento a la misión encomendada a esta institución autónoma del Estado, cuyos objetivos institucionales, procuran, entre otros, incrementar los niveles de efectividad de la gestión en la asignación y uso de los recursos institucionales, desarrollar las potencialidades del talento humano de la organización, a los fines de responder a las exigencias de los avances sociales y tecnológicos destinados a fortalecer la Economía Popular y adecuar al marco jurídico, procedimental y organizacional a la nueva realidad institucional.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un plan de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la productividad laboral de los empleados de la División de Administración del INCES, Regional, Barinas.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la realidad de las estrategias gerenciales empleadas por los gerentes de la División de Administración del INCES, Regional, Barinas, para el mejoramiento de las labores de los trabajadores.

Identificar los procesos medulares para el fortalecimiento de la productividad laboral de los empleados de la División de Administración del INCES. Barinas, aplicados por gerentes y coordinadores.

Diseñar un plan de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la productividad laboral de los empleados de la División de Administración del INCES, Barinas.

Determinar la factibilidad técnica-operativa, social y económica de la propuesta de un plan de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la productividad laboral en la División de Administración del INCES, Barinas

Importancia de la Investigación

El presente estudio, por estar enfocado en la propuesta de un plan de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la productividad laboral de los empleados de la División de Administración del INCES Regional, Barinas, se considera relevante; porque el principal desafío que enfrenta este instituto autónomo de apoyo educativo, es el mejoramiento continuo del talento humano que lo integra de manera que se puedan cumplir con los fines y propósitos para los cuales fue creado.

Cabe reconocer que la gestión en la organización debe tener un propósito orientador de las actividades a desarrollar; en función de la misión y de una visión compartida que defina lo que ésta pretende ser en el futuro, así como también unos objetivos innovadores y de perfeccionamiento que se pudieran lograr por medio de estrategias gerenciales. Por otra parte, es de referir que la gerencia es considerada por Aponte (2010), como:

El proceso de trabajar en y con la gente para lograr objetivos organizacionales de acuerdo a la misión y visión de las mismas, por una parte y que dentro de ellas, el recurso humano constituye un engranaje que conjuntamente con los equipos tecnológicos motoriza las acciones productivas, motivo por el cual también es necesario aplicar estrategias gerenciales orientadas hacia la capacitación, evaluación del desempeño, políticas de ascenso y remunerativas acordes con la productividad (p.12).

Lo antes señalado, permite comprender, que la gerencia bien entendida y aplicada puede contribuir al posicionamiento de la institución en el mercado por medio de la efectividad del capital humano; por tanto, el presente estudio se considera relevante y se justifica por ser de utilidad a los gerentes de modo que dispongan de estrategias gerenciales viables para el fortalecimiento de la productividad laboral. Asimismo, la investigación puede beneficiar a los trabajadores, porque al disponer de herramientas de orientación, capacitación y motivación conducirá al cumplimiento cabal de las actividades del cargo. Desde el punto de vista teórico el estudio se considera también útil al ofrecer a los gerentes de las distintas unidades administrativas elementos teóricos conceptuales que les permitan reflexionar y autoevaluarse como gerentes.

En lo metodológico, la propuesta del Plan de Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento de la Productividad Laboral de los Empleados de la División de Administración del INCES, Barinas, viene a convertirse en una guía para el diseño de estrategias gerenciales en este sentido.

Por otra parte, los resultados de la investigación sirven de base a investigaciones a futuro, dentro de similares líneas de acción. En lo teórico, aporta información relevante sobre estrategias gerenciales y en lo metodológico, aperturas medios y vías para redimensionar las acciones gerenciales de modo que sea posible obtener eficacia y productividad laboral. De igual modo el estudio se acoge a lo señalado en las líneas de investigación del postgrado emanadas de la UNELLEZ, Barinas, en lo concerniente al temario

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico es una sección del estudio de fundamental importancia porque contiene las referencias de estudios previos, que permiten explorar el estado actual de la investigación como novedad científica; además de los conceptos y teorías existentes que contribuyan a la mejor comprensión de las variables del problema abordado.

Antecedentes de la investigación

Los antecedentes de la investigación, en opinión de Arias (2006), “deben reflejar exclusivamente otros trabajos de investigación, nacionales y/o internacionales, con títulos similares o relacionados al tema de estudio que se está desarrollando” (p. 46). En este sentido, la revisión hemerográfica llevada a cabo en las bibliotecas y centros académicos de documentación posibilitó la localización de varios trabajos que, por su vinculación con el objeto de estudio, se consideran pertinentes.

Por consiguiente, tomando en cuenta lo referido por Arias (ob. cit), quien al referirse a los antecedentes, agrega que cada una de estas investigaciones deberá indicar el autor, año de su presentación, el título, objetivo general y una síntesis de sus conclusiones, pudiendo enunciarse otros aspectos los cuales deben ser resaltados y que además, el investigador debe agregar sus comentarios al respecto, en función del tema abordado, seguidamente se enuncian y describen aquellos que por abordar las variables de la temática de estudio, se consideraron pertinentes.

Linares (2013), en su trabajo de grado como Maestrante de Administración Educativa en la Universidad Simón Rodríguez, el cual se tituló: Estrategias gerenciales para el mejoramiento del rendimiento laboral del personal de

administración y servicios del Instituto Nacional de la Vivienda, el cual se enmarcó en la modalidad de proyecto factible apoyado por un estudio descriptivo y de campo, con diseño no experimental, para lo cual se trazó tres (03) objetivos específicos, donde el primero estuvo dirigido a diagnosticar la realidad de las estrategias gerenciales del Departamento, el segundo, relativo al diseño de la propuesta y el tercero dirigido a determinar la factibilidad técnica, social y económica de la propuesta, señala que después de haber entrevistado a cinco (05) gerentes y a quince (15) empleados, aplicando una guía diseñada y focalizada contentiva de 18 ítems, validados por juicio de expertos y con una confiabilidad de 0,89 Alpha de Cronbach, en sus resultados señala haber detectado la ausencia de estrategias gerenciales orientadas hacia el mejoramiento del rendimiento laboral de los empleados de la División de Administración y Servicios, donde se obvia lo relativo a la planificación estratégica de metas y alcances, así como también existen debilidades en la comunicación formal, motivación del personal, falta de supervisión y de evaluación del desempeño. Al efecto, la mayor proporción de respuestas se ubicaron en las alternativas algunas veces y casi nunca.

De igual modo, la valoración del rendimiento se efectúa cuando lo exige la administración central quien suministra un formulario que debe ser llenado como para cumplir con un requisito administrativo meramente. Ahora bien, en cuanto al rendimiento del personal, los gerentes presentaron algunas discrepancias en sus respuestas, por cuanto, mientras el 50%, señala que el rendimiento está por debajo de lo esperado, un 33%, indicó que algunas veces, mientras que sólo un 17%, está conforme con el rendimiento laboral de los empleados. Por consiguiente, el maestrante formuló una serie de conclusiones y recomendaciones, entre ellas, las de participar activamente en la puesta en marcha de la propuesta ofrecida como alternativa de solución al problema planteado.

Lo expresado en esta referencia tiene pertinencia con el presente estudio y aporta ideas relevantes acerca de la importancia de las estrategias gerenciales en los organismos públicos, elementos conceptuales y teóricos acerca del rendimiento laboral.

Asimismo, Ávila (2013), de la Maestría de Gerencia Pública que dicta la Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela, en un trabajo titulado: La Gerencia Corporativa como herramienta para la productividad de los recursos humanos en la empresa FAVIANCA, que abarcó una muestra de diez (10) gerentes y cincuenta (50) empleados, a quienes les aplicó un instrumento contentivo de veinticinco ítems de respuestas cerradas bajo escala de Likert, validada por expertos y con un coeficiente de confiabilidad de 0,85, Alpha de Cronbach, señala en sus conclusiones haber detectado que el 67% de los gerentes, prestan poca atención a este componente del microsistema de los recursos humanos y que además necesitan emplear estrategias corporativas en este sentido.

El estudio de Ávila, apoya a la presente investigación en el sentido de aportar elementos conceptuales y teóricos acerca de estrategias gerenciales asociadas a la productividad laboral, considerando al recurso humano como el activo más valioso de las organizaciones, sin cuyo apoyo y labor, la empresa dejaría de funcionar.

En este mismo orden de ideas, se trae a colación el estudio realizado por Fonseca (2011), de la Universidad del Zulia, quien en su condición de Maestrante de Gerencia Pública, en un Proyecto Factible, apoyado en una investigación descriptiva y de campo, el cual tituló: Estrategias Motivacionales para el mejoramiento del trabajo en equipo en Corsobain, S.A, Municipio Barinas Edo Barinas”, tomando como muestra a un grupo de cincuenta (50) trabajadores, aplicando una encuesta mediante un cuestionario contentivo de veinte (20) ítem, señala en sus conclusiones haber detectado la ausencia de estrategias motivadoras por parte de los jefes, por un lado y por el otro, los continuos cambios de jefes de departamento e incomunicación, desmotiva a los miembros del equipo de trabajo, afectando la productividad de los trabajadores que operan en el servicio administrativo.

El estudio realizado permite deducir claramente el papel que juegan las estrategias apropiadas en lo relativo a la elevación del rendimiento laboral y en este sentido, la investigación aporta elementos conceptuales y teóricos que permiten enriquecer la sustentación teórica de la presente investigación.

Asimismo, Guerrero (2011), de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, en una investigación enmarcada en la modalidad de proyecto factible apoyado en un estudio de campo, con nivel descriptivo titulado: Plan de Estrategias Motivadoras para la optimización de los procesos administrativos en el departamento de Contabilidad de la Dirección General de Salud Ambiental y Contraloría Sanitaria del Estado Barinas, se trazó como objetivos específicos diagnosticar la existencia de estrategias motivadoras diseñadas por los jefes de servicio y direccionadas hacia la eficiencia de las labores que realizan los funcionarios en el departamento contable.

Asimismo, otro de sus objetivos estuvo centrado en detectar la realidad de los procesos administrativos en el departamento contable para lo cual aplicó una encuesta a los jefes del servicio, empleando un cuestionario de veinte (20) ítem diseñado bajo escala de opinión de Likert (Siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca), validado por juicio de expertos y con una confiabilidad de 0,85 (Alpha de Cronbach).

En sus conclusiones señala haber detectado que el 75% de la muestra encuestada señaló la inexistencia de estrategias de motivación implementadas por estos supervisores, así como también un alto nivel de desmotivación que hace posible el atraso de la gestión en ese centro de salud. De allí que recomendó a los jefes del departamento y a la alta gerencia diseñar e implementar, tácticas, procedimientos y actividades en este sentido y propuso un plan estratégico.

Como puede notarse el trabajo del mencionado autor, apoya al presente estudio, en cuanto aporta elementos conceptuales y teóricos en lo que respecta a las estrategias que pueden ser útiles para proporcionar eficiencia en los procesos administrativo del departamento contable en esa institución de carácter oficial.

Bases Teóricas

En esta sección del trabajo se procura la sustentación conceptual y teórica de las variables: Estrategias Gerenciales en lo concerniente a la situación problema,

productividad laboral, desempeño, eficiencia y eficacia, reseña histórica del INCES, teorías que apoyan el estudio, fundamentación legal y definición de términos básicos; además del sistema de variables, las cuales se definieron y se operacionalizaron con sus dimensiones e indicadores, los cuales guiarán el diseño de los instrumentos de medición.

Estrategias gerenciales

El término estrategia entendido como el conjunto de acciones, tácticas y procedimientos para alcanzar objetivos predeterminados, ha sido tomado del campo militar donde se utilizó con el fin de enfrentar fuerzas y vencer a los enemigos en las contiendas bélicas, no obstante, en el campo de las organizaciones, esta palabra se ha asumido pero con otros fines o propósitos y en otras palabras, así lo señala Rojas (2009), citando a Mc Clelland.

Más tarde, las mismas, se viene empleando en el campo de las organizaciones siguiendo lineamientos de la planificación estratégica con miras a la búsqueda de medios y vías para solventar problemas a corto, mediano y largo plazo. En consecuencia, los gerentes en las organizaciones, se han trazado estrategias con fines o propósitos diversos pero siempre orientados a la realización de las diversas funciones y roles.

De allí, que entre el arsenal de estrategias trazadas por las organizaciones tanto públicas como privadas, con o sin fines de lucro, Fariñas (2008), “sostiene que una empresa o institución está conformada por un equipo constituido por sus miembros” (p.10). Por tanto, desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

Es por tanto, que existe abundante literatura reciente acerca de la necesidad del empleo de estrategias apropiadas en la gerencia dentro de las instituciones. En este sentido, las investigaciones se dirigen hacia la previsión de herramientas que hacen posible aplicar técnicas y procedimientos, viables para obtener un adecuado rendimiento laboral, lo cual se conoce hoy como productividad del capital humano, lo

cual en el ámbito de las empresas o corporaciones privadas, se ayudan con políticas de meritocracia, con el pago de bonificaciones entre otros.

En este sentido, se alude a las estrategias gerenciales las cuales constituyen herramientas valiosas que han venido implementándose en la modernidad dentro del campo de las organizaciones y en la medida que evoluciona el pensamiento administrativo. Por tanto, resulta pertinente recordar que desde los trabajos de Mayo, la Teoría de los dos factores, la motivación, entre otras, surgidos en el siglo pasado, se ha tratado de considerar al talento humano como el eje motor de las organizaciones y no una máquina como lo concebía el enfoque Tayloriano en el campo de lo científico. Mora (2012), citando a Aponte (2010), sostiene que:

Las estrategias gerenciales constituyen un conjunto de funciones expresadas en actividades tácticas o técnicas previstas en la administración para poner en marcha el funcionamiento efectivo de los distintos componentes que conforman la estructura de la organización, siendo por ello necesaria la planificación, orientación, comunicación, motivación, supervisión y control, entre otras (p. 45).

Como puede notarse la puesta en marcha de estrategias gerenciales orientadas hacia el fortalecimiento de un determinado servicio, división, departamento u oficina administrativa, requiere de la disposición que tenga el gerente en diseñar planes estratégicos direccionados hacia el fortalecimiento del talento humano de modo que juntos puedan trabajar en equipo en aras de cumplir con sus obligaciones establecidas en cada uno de los cargos que ocupan en el organigrama funcional.

Es de agregar que el presente estudio, se apoya en el marco de la gerencia estratégica, en virtud de que la planeación, se considera clave para efectivizar cualquier servicio, porque la misma, aun cuando esté caracterizada por la flexibilidad amerita de acciones, tácticas y procedimientos para la realización de otras actividades gerenciales, entre ellas, las de orientación, comunicación, motivación, supervisión y control, entre otras.

La Gerencia Estratégica

En la actualidad, existe consenso, entre muchos autores, entre ellos, Aponte (2010), respecto al término, el cual se puede definir como proceso que implica el arte de conducir y dirigir a una organización empleando todos los recursos disponibles: (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que mediante la organización, dirección y el control se alcancen objetivos previamente establecidos. De esta manera se puede distinguir tres (03) aspectos claves, en primer lugar, lo relativo a la coordinación, segundo, la ejecución de las funciones gerenciales o también llamadas administrativa y tercero, establecer el propósito; es decir, hasta donde se quiere llegar o que es lo que se desea lograr. De allí, que resulte pertinente, saber por qué y cuándo es necesaria la gerencia, qué hace y cómo lo hace. Ahora bien, en lo que respecta a la gerencia estratégica, Manes (2006), señala que la misma, “constituye el proceso de ejercer la dirección de las oficinas, departamentos o unidades organizativas apoyándose en la planificación aplicando la herramienta FODA, para diagnosticar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas” (p. 12). Como puede notarse la gerencia estratégica se apoya en una función vital para el proceso gerencial como lo es la planificación.

La Planificación

La planificación como su nombre lo indica en un proceso que permite anticiparse al futuro con el fin de afrontar los retos que depara el cabal funcionamiento de una determinada actividad. Por consiguiente, es la función clave mediante la cual los gerentes diseñan planes acerca de la gestión tomando en cuenta tanto los recursos materiales disponibles como el engranaje de los recursos humanos que realizan las tareas necesarias del cargo, para el alcance de metas y fines propios de la departamentalización.

Por esa razón, los planes previstos deben partir de una diagnosis previa que permita conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, es decir tanto

del ambiente interno como externo, de modo de reconvertir todo aquello que frene la productividad y operatividad del servicio o de la unidad administrativa de que se trate. Todo ello parte de las acciones gerenciales estratégicas. En este sentido, Corredor (2006), sostiene que la planeación estratégica permite:

Identificar oportunidades significativas y precisar ventajas y desventajas. Crear escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización y centrar esfuerzos en la satisfacción de los usuarios. En la actualidad, los elementos administrativos claves de cualquier organización son los individuos, la estructura, la tecnología, el ambiente externo y la información; los administradores requieren de ésta última como fundamento para enfrentarse y superar los cambios del entorno (p. 45).

Interpretando lo expresado por el autor, la información que se obtiene como resultado de aplicar coherentemente el proceso de planeación, constituye el punto de partida de la actividad administrativa; sin embargo, esto aún no ha sido verdaderamente valorado en el entorno por los responsables de determinar los caminos futuros de las organizaciones, probablemente porque las actividades cotidianas de los gerentes absorben todo el tiempo, sin dar cabida a la planeación estratégica, la cual a juicio de Corredor (2008), presenta cuatro (04) fases bien definidas, a saber: “1.-Formulación de objetivos organizacionales; 2.- Análisis de las fortalezas y limitaciones de la institución, 3.- Análisis del entorno y 4.-Formulación de alternativas estratégicas” (p. 22).

Por ello, siguiendo esta línea de pensamiento, la planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la institución, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir, permitiéndole desarrollar objetivos, estrategias así como programas adecuados a las metas. El mismo debe diseñarse a partir de la aplicación de la herramienta FODA.

Por consiguiente, tal herramienta estratégica en opinión de Corredor (ob.cit), “permite determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes

tanto a nivel interno como externo de la institución de que se trate” (p. 45). Por lo tanto, la planificación por ser una guía para direccionar los objetivos a cumplir en cada unidad administrativa, amerita de una gerencia incluyente o participativa en el diseño de la misma, de modo que todo el equipo de trabajo se sienta identificado con las metas a cumplir previstas en cada oportunidad.

De allí, conviene traer a colación lo referido por Luque (2006), para quien “la planificación como función es un proceso que permite adelantarse al futuro con estrategias, técnicas, tácticas apropiadas y recursos de acuerdo a los objetivos o metas que se persiguen, en caso contrario, se cae en la improvisación” (p. 43). Como puede notarse, la planificación constituye un elemento clave de las estrategias gerenciales que debe ponerse en marcha para la acción en cualquier ente organizativo.

Es de hacer notar que la planeación, inserta dentro de la gerencia estratégica, ha evolucionado en función de los tiempos modernos en todo tipo de organización para adecuarse a las nuevas realidades y presiones de la dinámica administrativa en un entorno cambiante, signado por la globalización en lo económico y por la competitividad.

La Orientación

La orientación dentro del campo gerencial parafraseando a Ivancevich (2006), ha estado asociada a la realización de diversas acciones, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que permite a los miembros del equipo de trabajo alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Por tanto, como su nombre lo indica, implica asesorar a los trabajadores para alcanzar metas trazadas en aras del cumplimiento de las actividades propias de cada departamento. Para Guédez (2009), “los gerentes de cada servicio, deben realizar actividades de orientación o de asesoramiento al personal de modo que exista dinamismo, eficacia y eficiencia en el desempeño de las tareas propias del cargo que ocupan en cada unidad administrativa” (p. 23).

Así, pues que la acción de orientar lleva implícita la idea de que esta función constituye el hilo conductor de los intereses, metas y objetivos de la institución, teniendo presente el enfoque holístico, vista la organización como un todo, cuya suma de las partes, configuran el eficiente funcionamiento de los servicios integrales prestados por dicha institución. Por tanto, de no haber una asesoría estimulante, responsable acerca de que se aspira lograr con respecto a los procesos que se dan en un departamento, sección, unidad organizativa, división, entre otros inequívocamente, producirá conflictos, pérdida de tiempo, esfuerzos y baja calidad del trabajo, poniendo en evidencia también un deficiente desempeño laboral.

Igualmente, insiste Guédez (2009), que quienes gerencian en cada servicio, deben mantener un acercamiento al empleado en cuanto a su desenvolvimiento laboral y estar presto a detectar posibles fallas o errores, omisiones que éstos puedan tener en su desempeño. Por tanto, la reorientación o el asesoramiento, prestan gran ayuda para obtener eficiencia y eficacia en la labor desempeñada de quienes motorizan las acciones para el alcance de objetivos organizacionales.

En este sentido, todo ello ha de tomar en cuenta los cambios dinámicos existentes donde las organizaciones se debaten en la urgente necesidad de orientarse hacia un modelo cada día más competitivo, hecho al cual no escapa la administración del INCES, donde el talento humano es fundamental para cumplir los lineamientos emanados de este ente a nivel nacional, en el sentido de operacionalizar los programas complementarios a la formación integral del individuo.

Por ello, Manes (2006), sostiene que la gerencia corporativa “es el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad. El uso de la estrategia, para saber a dónde se va y cómo lograrlo” (p.48). Vista de esta manera, la institución requiere urgentemente de una gerencia que aplique herramientas como el coaching, la reingeniería y el benchmarking, de las cuales someramente se hará alusión más adelante.

Organización

Para llevar a cabo la estrategia eficientemente, la organización cumple un papel fundamental, porque la misma consiste en distribuir los recursos y ponerlos a funcionar en función de las actividades propias de cada departamento, unidad administrativa o división administrativa. En opinión de Manes (2006), “un hecho importante que subraya la gerencia en las organizaciones, es que la extensión del compromiso con metas y propósitos constituye el resultado de la claridad y manera en que los objetivos son establecidos” (p. 34).

Por consiguiente, entendida de esta manera la organización conduce al establecimiento de las metas a las cuales debe dirigirse las acciones. De ahí que para Manes (ob. cit.), entre algunos desafíos existentes que permite que las organizaciones hoy en día estén estrechamente vinculados a la gestión, figuran los siguientes: “a.- globalización. b.- Tecnología. c.- Conocimiento. d.- Servicios y e.- Clientes y d.- capital humano” (p.4). Cabe destacar que las organizaciones con éxito, facilitan al personal un buen ambiente de trabajo, con todas las comodidades, con autonomía y libertad para que cumplan sus obligaciones laborales. A tal punto que las personas no se consideran empleadas sino socias y colaboradoras.

Comunicación

La comunicación en el mundo gerencial, ha sido considerada como uno de los medios más importantes para las interacciones humanas. Mediante ella, se puede facilitar el crecimiento y desarrollo del otro u otros dentro de las organizaciones formales. Por ello, Ross (2006), la define funcionalmente como un “proceso transaccional constituido por un intercambio de mensajes de modo que se ayude a otro a deducir de su propia experiencia el significado o respuesta similar al que la fuente intenta dar en un contexto social” (p. 32) .

Según Robbins y Coulter (2005), la misma constituye un proceso donde su adecuada planificación y gestión solamente es posible, si se comprende en toda su

magnitud el concepto básico de la comunicación interna. Puede ser interna con un marcado carácter informal, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal. Se lleva a cabo dentro de la empresa entre todos los miembros integrantes de la misma, cuyo objeto es ser un medio lubricante para el funcionamiento uniforme del proceso administrativo.

Además, ayuda a la planeación y organización administrativa en función de ser ejecutadas en forma eficaz; todo por medio de la información como ingrediente primordial del proceso. La comunicación organizacional se fundamenta en diálogo y la horizontalidad, es decir, mediante la conversación cara a cara con los subordinados y con el trato de igual a igual, lo cual en ningún modo se puede considerar como descenso del pedestal gerencial.

Etimológicamente la palabra comunicación proviene del latín y quiere decir “compartir con”. “Es la transferencia de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores (información) de una persona a otra. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo previsto”. Centrada en las organizaciones, la información constituye el energético básico de las mismas. La información insuficiente puede provocar tensión, descontento, desmotivación e insatisfacción entre el personal. La necesidad de información se satisface mediante los sistemas de comunicación con que cuenta la organización, los cuales proporcionan métodos formales e informales para transmitir información y permitir que se tomen decisiones adecuadas.

Las relaciones entre los integrantes de una organización constituye un proceso comunicacional. A través del mismo se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, se enseñan metodologías de pensamiento, se conocen las necesidades de los miembros de una determinada institución y sus usuarios, se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión y los objetivos de una organización.

Por ello, para Pasquali (2008), ayudar a mantener una buena comunicación se debe tener en cuenta ciertos elementos como la retroalimentación, que es la verificación del éxito que hemos tenido al transmitir un mensaje, es decir si se ha logrado su comprensión. El ofrecimiento de retroalimentación (feedback) precisa y

oportuna de retorno acerca de la tarea realizada, proporciona a los empleados un mejor entendimiento de sus labores, sintiéndose más involucrados en ella. La ausencia de ella, suele producir una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su motivación, satisfacción y rendimiento organizacional. También es importante, para lograr una buena comunicación, el saber escuchar. Este es un principio que abre la posibilidad al diálogo, conciliando opiniones e ideologías en busca de una comprensión mutua.

Para Pasquali (ob. cit.), la comunicación “es un proceso bidireccional en el cual existe un emisor, un receptor, un canal, código y realimentación” (P. 45). Por ello, una de las habilidades de un administrador, es saber escuchar, porque el no hacerlo, genera malas relaciones y lleva a “vicios” como suponer lo que otra persona siente o piensa, esto a su vez puede generar lo que comúnmente se denomina “rumor”. Los mismos surgen también cuando la información proporcionada no es concisa y clara. cuando existen distorsiones en la misma -omitiendo información, agregando datos que no corresponden al mensaje original, cambia directamente el contenido al retransmitir- o cuando existe un clima de tensión en la organización generadora de incertidumbre provoca graves distorsiones de lo que verdaderamente se quiere transmitir.

En este orden de ideas, el mencionado autor plantea que en una organización coexisten diferentes niveles de comunicación: la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquías y la comunicación horizontal, en el mismo nivel, entre pares. Estos niveles se desarrollan a su vez siguiendo canales formales (los organigramas) e informales, que son los que no siguen las vías jerárquicas formales.

Así la comunicación vertical se divide en: comunicación descendente, que permite mantener informados a los miembros de una organización de todos aquellos aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento y proporciona a las personas información sobre lo que deben hacer, el cómo y qué se espera de ellas. Por otro lado, la comunicación ascendente, puede ser la más importante para un administrador, ya que le permite conocer qué funciona y qué no dentro de la organización. Permite mantener contacto directo con sus colaboradores, conocer las opiniones, el estado de

ánimo y motivación y las necesidades de la gente que trabaja en su empresa (herramienta muy necesaria para la toma de decisiones). Además, permite, percibir la magnitud de los problemas, promueve la participación y el aporte de ideas y sugerencias.

Por último es interesante que se fomente la comunicación horizontal, puesto que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para la comunicación en este nivel. Genera un clima de trabajo en común, facilita la disolución de rumores y malos entendidos y permite la creación de confianza y compañerismo.

Motivación

Desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a una constante motivación, lo cual implica generar condiciones para mantener vivo el deseo de dar lo mejor de sí en cada empleado con el fin de alcanzar las metas. En este sentido, Chiavenato (2006), sostiene que siendo las mismas, la expresión de una realidad cultural, por consiguiente, están llamadas a vivir en “un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico” (p.23).

Como puede apreciarse en estas palabras de Chiavenato (ob. cit.), las organizaciones deben acoplarse a la dinámica de los tiempos que imprime cambios de conducta en los talentos humanos quienes ejecutan las tareas, funciones y actividades que se han de desarrollar en las diferentes áreas de la misma, por lo que la constante motivación puede lograr que los supervisados las realicen con mayor entusiasmo, en busca de la mayor productividad.

Por consiguiente, como todo cambio implica tensiones, expectativas y aprehensiones o temores, si se aplican estrategias de motivación se crea en el individuo una condición llamada necesidad, y un elemento exterior que se conoce como incentivo o meta, que la satisface. Para Maslow citado en Marín (2005), la

motivación, “es una fuerza interna que obliga a una persona a desarrollar un comportamiento determinado hacia la satisfacción de una necesidad” (p. 198)

La Supervisión

Una de las tareas más complejas, y exigentes dentro de cualquier organización, es sin duda alguna, la supervisión del trabajo que realizan los recursos humanos. Al efecto, siendo la supervisión una gestión gerencial dentro de la administración, quienes han sido nombrados para que cumplan una serie de funciones encaminadas hacia la operatividad del servicio, deben supervisar el trabajo del personal asignado a su cargo. Preciado de esta manera, como función la supervisión constituye un elemento vital dentro de las estrategias gerenciales, por convertirse en una función de control, lo cual requiere de una interpretación apropiada en virtud de que ella permite apreciar de cerca la realidad de las tareas ejecutadas por los recursos humanos en sus puestos de trabajo.

En este orden de ideas, Según Mora (2012), “una supervisión eficiente y eficaz es aquella que aplica metodologías para evaluar los procesos y buscar en los errores, las fortalezas, orientando, estimulando a los recursos humanos” (p. 99). Por consiguiente, se debe evitar el sesgo sancionatorio que generalmente acompañó a esta función en un principio. En este sentido, se amerita el empleo de técnicas e instrumentos apropiados en función de la toma de decisiones. Por otra parte, la misma permite la adquisición de insumos acerca de lo que se supervisa, también genera opciones para su redimensionamiento, tomando en cuenta solamente el aspecto de lo institucional. De igual forma, la misma no puede emplearse con fines eminentemente subjetivos en aras de perjudicar intencionalmente al evaluado por cuestiones ideológicas, personales, de amiguismo, entre otros.

Cabe agregar que Chiavenato (2006), define la supervisión como “un proceso sistemático debidamente planificado, con fines predeterminados en aras de fomentar el rendimiento del recurso humano” (p.45). En consecuencia, consiste verificar hasta

que punto se están cumpliendo las actividades previstas en cada clase de cargos, con el fin de redimensionar, orientar al recurso humano para el logro de metas.

La Evaluación del Desempeño

La evaluación es un proceso constituye un elemento fundamental en cualquier organización. Blanco (2006), define la evaluación del desempeño como “un proceso debidamente planeado donde los supervisores valoran al trabajador en aspectos muy puntuales” (p. 45), entre ellos, el desenvolvimiento en las tareas, las relaciones con sus compañeros, el sentido de la responsabilidad, la iniciativa, el compromiso con la misión, la visión, lealtad y sentido de la ética. Para Robbins (1991), la valoración apropiada del trabajo de parte de quienes gerencian “constituye un ingrediente vital en la vida de una organización, precisamente porque ello influye en las motivaciones y en la autorrealización personal social, involucrando un alto nivel de autoestima” (p. 34).

Este subsistema dentro de la Administración Pública constituye un proceso orientado hacia los nuevos enfoques de la gestión humana y tiene como propósitos, valorar a la fuerza de trabajo. Según Medina (2008), es una herramienta de gestión, cuyo instrumento se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual, “permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran)” (p.23).

Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. El desempeño, tal como lo concibe Blanco (2008), “el desenvolvimiento apropiado del individuo en cuanto al cumplimiento de roles, funciones y tareas en las organizaciones” (p. 30). No cabe duda, que para valorar aspectos de la eficiencia, se requiere del uso de técnicas e instrumentos que permitan apreciar en forma aproximativa la labor del trabajador.

En opinión de Blanco (ob. cit.), para promover la eficiencia en los empleados con el fin de obtener los máximos rendimientos o productividad, laboral, es necesario hacer una descripción de las áreas a considerar en la misma. Para ello, se sugiere que cada departamento, área o sección deberá definir claramente cuáles son las estrategias que impulsarán durante el período de tiempo que se estará evaluando, para brindar el mejor de los servicios posibles a todos los clientes de la organización. Para Mora (2012), existe una serie de enfoques de evaluación del desempeño, siendo éstos los siguientes: “a.- Por objetivos, en función del logro de metas individuales. Por resultados, en forma grupal. c.- Por competencias. d.- Evaluación continua y e.- Evaluación de 360°” (p. 11). Como puede notarse los enfoques son multivariados, siendo el acogido por la Administración Pública, la evaluación por competencias.

En este mismo, sentido, Mc Lagan (1997), sostiene que la teoría de las competencias fue formulada a comienzos de la década de 1970, del siglo pasado por Mc Clelland, quien señaló que las calificaciones académicas, los conocimientos, los grados y las certificaciones tradicionales no eran factores válidos de predicción de un desempeño exitoso y eficaz en el trabajo y en otras situaciones de la vida. Afirma Mc Clelland que eran más útiles las competencias, es decir, “las habilidades, las capacidades, los conocimientos, los patrones de comportamiento y las clases de actitud de la gente”. Como se desprende de estas apreciaciones del autor, no basta sólo el título, ni las credenciales para asegurar un eficaz desempeño, puesto que hace falta, las habilidades, las destrezas, los conocimientos y las actitudes. Es de agregar que las competencias se enmarcan dentro del contexto de la organización y pueden incorporarse a sus prácticas, políticas, sistemas y procesos para ayudar a motivar y apoyar al personal para que su desempeño sea de óptima calidad.

En esta misma línea de pensamiento, respecto a las competencias, el Manual de Procedimientos del sistema de evaluación de desempeño en la Administración del INCES, pretende medir, el grado de responsabilidad del empleado por la conservación, uso y mantenimiento de los bienes materiales y equipos asignados a su área, con la finalidad de optimizar su utilidad y beneficio. Adecuación a las normas de la institución, mide el grado en que cumple con las políticas, normas y

procedimientos establecidos en cuanto a: apariencia personal, puntualidad, asistencia y otros. Relaciones Interpersonales: Mide la habilidad del evaluado para interactuar en forma cordial, amable y colaboradora con sus superiores, compañeros de trabajo y usuarios tanto externos como internos, con la finalidad de mejorar y mantener un ambiente de trabajo armónico y Precisión-rapidez, mide la destrezas para realizar la labor con la menor cantidad de recursos y esfuerzos.

De igual modo, en cuanto a objetivos, destaca el mencionado autor (ob. cit.), que uno de los objetivos del sistema de evaluación del desempeño, está centrado en dos aspectos: Contribuir al desarrollo del personal con una visión de largo plazo, así como el mejoramiento de las políticas y sistemas de gestión humana. Por otra parte contempla conduce al proceso de apreciación sistemática, periódica y objetiva del rendimiento de un individuo en su puesto de trabajo, es decir, el demandado por el cargo y por los procesos que se desarrollan en el servicio de que se trate.

Asimismo, en relación a las competencias, entendidas éstas como los conocimientos, las habilidades y destrezas alcanzadas por el trabajador en un determinado puesto, el propósito de evaluar en opinión de Mora (2012), está orientado hacia los siguientes aspectos: “Compromiso con los valores institucionales-organizacionales. Grado de identificación y responsabilidad. Autodesarrollo. Calidad del servicio. Comunicación. Adecuación a las normas. Relaciones Interpersonales Precisión y rapidez” (p. 73).

Seguidamente, parafraseando a Mora (ob. cit.), se puede decir que el compromiso con los valores institucionales/organizacionales, están implícitos en la misión encomendada al ente creado. Medir el grado de identificación y responsabilidad con los valores y cultura de la institución. Por consiguiente, esto responde más a la institucionalidad que a los intereses personales. Autodesarrollo, mide la motivación para el mejoramiento continuo a través de estudios, cursos de mejoramiento, talleres, entre otros.

Es por ello, que la evaluación del desempeño trae consigo algunas ventajas, al permitir conocer la realidad de las acciones realizadas por los empleados y la eficiencia con la cual las lleva a cabo. Por estas razones, en caso de ameritar de

redireccionalidad en este sentido, es necesario promover planes de entrenamiento, capacitación u orientación.

Productividad y Rendimiento Laboral

Cuando se alude a la productividad laboral, se está enfatizando en los resultados de los esfuerzos realizados por los trabajadores para cumplir cabal y eficientemente con las tareas asignadas a su puesto de trabajo. Como se sabe en las empresas, organizaciones o instituciones públicas y privadas, los puestos responden al organigrama funcional que es el que va a permitir alcanzar los objetivos y cumplir con la misión para la cual las mismas fueron creadas.

En este orden de ideas, Cáceres (2012), al referirse a la productividad laboral, define el término como: los resultados de las gestiones hechas por los recursos humanos en un puesto de trabajo” (p. 24). Asimismo, agrega en otras palabras, que cuando se gerencia en una institución se debe poner en práctica una serie de tácticas orientadas hacia la eficiencia y la eficacia en la labor de quienes allí trabajan.

Más sin embargo, el mencionado autor, sostiene que recientes diagnósticos hechos en organismos oficiales acerca de la productividad laboral han podido detectar que el incremento de la burocracia gubernamental ha generado a través de medios alternos, el amiguismo, compadrazgo, compañerismo partidista, han conducido a la colocación de personas en puestos para los cuales no tienen las competencias (conocimientos, habilidades y destrezas requeridas), lo cual ocasiona una rémora o especie de atraso en la ejecución de actividades laborales, frenando el rendimiento o los resultados esperados de la labor que cada quien desempeña en las distintas divisiones o departamentos. Es de hacer notar que para nadie es un secreto, las críticas que se vierten en los medios de comunicación, acerca de la ineficiencia de la administración pública, más sin embargo, acerca de los factores incidentes de la improductividad laboral, poco se ha hecho o sugerido al respecto.

Por consiguiente, la productividad laboral a nivel institucional constituye un parámetro directamente proporcional al nivel de rendimiento del factor humano,

entendido éste como el desempeño de los recursos humanos en conjunción con las competencias dentro de un contexto laboral específico, lo cual puede ser medido a través de los instrumentos de recolección de información como antesala de construcción del conocimiento por iniciativa gerencial.

Por su parte, la gestión gerencial constituye un proceso que permite obtener insumos con el fin de edificar organizaciones cada vez más inteligentes y altamente competitivas, lo cual se traduce en resultados óptimos en términos de productividad y capacidad de innovación, permitiendo estudiar la manera cómo se relaciona con otros factores y en este caso su impacto en el INCES, Barinas, el cual presta un servicio educativo para las comunidades en el ámbito de la educación informal, específicamente en la educación para el trabajo y donde por supuesto en aras de su funcionamiento, se amerita de un área administrativa para poder funcionar la institución.

Es de acotar que la complejidad y amplitud del término “productividad laboral” como tema objeto de estudio, visto desde una perspectiva holística y aplicado en el ámbito educativo, ofrece un extenso y novedoso campo de investigación; por lo cual se considera pertinente el manejo, producción y construcción de estrategias asociadas con esta temática, desde un enfoque epistemológico racionalista deductivo; el cual según Arraga y Añez (2003), va acompañado de un estilo de pensamiento formal, abordando la realidad en forma de conceptualización abstracta y experimentación activa y así mismo, procesando la información de forma estructurada, coherente, lógica, secuencial y deductiva.

En este orden de ideas, el presente estudio, es en esencia un proceso por el cual se descubren patrones de comportamiento y se interpretan a la luz de los conocimientos existentes, conformados por las teorías. Los objetivos planteados en la investigación, son justamente comparar los fenómenos que se están estudiando, con aquellos que han sido planteados por diferentes autores y que son considerados como válidos, por lo menos hasta el momento en que no se haya demostrado lo contrario o que tenga otras variaciones.

En este sentido, Méndez y Leal (2013), sostienen que dentro de las estrategias gerenciales aplicables en este sentido, figura la de analizar lo concerniente a la evaluación institucional, lo cual supone la necesidad de emitir juicios acerca de las realizaciones y logros, considerando para ello la medición permanente de sus procesos y el grado en que se alcanzan sus objetivos estratégicos.

A propósito de ello, textualmente, los mencionados autores señalan lo siguiente: “La ausencia de un proceso generalizado de evaluación institucional ha convergido en una práctica en la cual cada institución realiza esfuerzos individuales en la búsqueda del mejoramiento de sus propios procesos educativos y de la calidad (p.12). Lo expresado por los mencionados autores, pone de manifiesto una conocida opinión pública según la cual la administración pública es ineficiente. Por tanto sin pasar a considerar el porqué de ello, puede decirse que la intencionalidad del presente estudio, no tiende hacia la crítica, sino hacia la búsqueda de soluciones orientadas hacia la productividad laboral en el seno del INCES, Barinas.

Por consiguiente, se procura en este subpunto del marco teórico considerar los sistemas para medir la productividad laboral, los factores que influyen en ella y la forma en cómo se desarrollan para fortalecer la toma de decisiones en la institución, tomando en cuenta que la misma se mide por medio de indicadores y se evalúa en función de los estándares alcanzados por los equipos de trabajo en el área administrativa solamente, entendiendo por productividad, lo señalado por Gámez (2010), para quien:

La productividad desde la óptica laboral es el resultado que se obtiene del trabajo de una persona, misma que promueve competitividad en diversos sectores, como la economía, aunque cabe mencionar, que no solo es el resultado de la actividad que realiza una persona, sino de todo un equipo de trabajo (p.22).

Considerando esta opinión puede decirse que para ser productivo, el ser humano necesita sentirse identificado con lo que hace y es por esto que la identidad es primordial en los individuos, pues se refiere a valores y pertenencia consigo mismo y en el aspecto laboral, es sentirse identificado con la organización donde presta sus

servicios. De allí, que si en el aspecto laboral, si un individuo no se encuentra satisfecho con lo que hace, es decir, con las actividades o tareas que desempeñe en su puesto de trabajo, entonces no producirá de manera efectiva, pues sus intereses no están acordes a los de la institución, es por eso que es tan importante buscar hacer aquello que los satisfaga.

En este orden de ideas, puede decirse que la productividad consiste en producir más día a día, es decir, hacer más cosas de las que se hizo en un día anterior, aplicando nuevos métodos. Significa hacer mejor las cosas progresivamente, desde que se inicia hasta que se termina, esto consiste en aprender del pasado, adoptar siempre un pensamiento positivo, enfrentar con empeño y entusiasmo el presente y construir un futuro por medio de la adopción de visiones dinámicas y abiertas al cambio.

Por otro lado, Gámez (2010), citando a Marx definió la productividad laboral como: “el grado social de productividad del trabajo, expresado en el volumen de la magnitud relativa de los medios de producción, durante un tiempo dado y con la misma tensión de la fuerza de trabajo, transformada en producto” (p.34). Esto significa que la misma no depende de excedernos en la jornada de trabajo, por lo que se considera muy cierto el refrán de: “Trabajar horas extras, significa baja productividad”, es decir, que podemos producir igual o más, con la misma cantidad de tiempo en el trabajo, sin pedirle al colaborador un esfuerzo extra.

Otra de las definiciones encontradas acerca de la productividad es la ofrecida por Ivancevich (2001), para quien es: “la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema” (p. 223), es decir, que mientras más rápido y con menos insumos se trabaje eficientemente, existirá mayor productividad, ya que lo que se gastó en un principio, se recuperara antes de lo previsto. De esto se comprende que la productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático, se entiende que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de

productos. En el caso de estudio, tiene que ver con las competencias que tiene el empleado.

Actualmente las instituciones del sector público, deben tener como objetivo ser exitosas y competitivas y por ende, los gerentes deben contribuir al logro de las metas deseadas. Por ello, es importante darle el primer lugar al talento humano, elegir estrategias que le permitan sentirse satisfechos, valorados y reconocidos por el trabajo que realizan. Esto es ayudar para que se sientan satisfechos. La satisfacción laboral es un resultado de factores tanto internos como externos, entre ellos se puede mencionar la motivación, el desarrollo profesional del personal, la identificación y pertenencia en la organización, por ello es de vital importancia velar por la satisfacción de los colaboradores, ya que esto reflejará resultados positivos en la productividad.

Al tener en cuenta que la productividad es una relación entre eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo individual y organizacional, es necesario que los gerentes brinden un seguimiento adecuado, y buscar las mejoras en el nivel de satisfacción del personal y la identificación con la empresa ya que en muchas oportunidades las organizaciones descuidan los factores internos y externos que mantienen satisfecho al personal y como consecuencia se tienen situaciones difíciles para la organización, tales como, irresponsabilidad, falta de compromiso, rotación de personal, ausentismo, entre otros. Por tanto, brindando un adecuado seguimiento y dándole la importancia que se merece la satisfacción laboral, la productividad será mayor para la organización y ésta al comprometerse en la busca de la mejora continua, obtendrá colaboradores satisfechos y productivos que ayudarán a cumplir las metas y objetivos que se trace. De allí, que valorar el desempeño ha de estar en función de lo holístico, atendiendo por supuesto lo relativo a las competencias.

En la actualidad se entiende por competente a la persona que posee un repertorio tanto de habilidades, conocimientos como de destrezas y la capacidad para ponerlos en juego adaptativamente en una variedad de organizaciones laborales. Supone conocimiento razonado ya que no hay competencia completa si los conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere y abarca el desarrollo

de las actitudes de la persona, llega a lo que el individuo es en su afectividad buscando un enfoque integrador. En el país, el sistema de competencia laboral que se ha venido aplicando es emanado de las directrices y lineamientos de la administración pública, y consta de los siguientes componentes principales:

- Definir normas técnicas de competencia laboral por rama de actividad o grupo ocupacional, por parte de los actores sociales y con apoyo gubernamental.
- Establecer mecanismos de evaluación, verificación y certificación de conocimientos, habilidades y destrezas de los individuos, independientemente de la forma en que los hayan adquirido, siempre y cuando cumplan con las normas técnicas de competencia.
- Transformar la oferta de capacitación en un sistema modular flexible, basado en normas de competencia para permitir a los individuos transitar entre los módulos, de acuerdo a sus necesidades.
- Crear estímulos a la demanda, para promover el nuevo sistema entre la población y las empresas y buscando la equidad en la distribución de oportunidades de capacitación y certificación, atendiendo también a las necesidades de la población marginada.

A partir de la creación de un sistema de cobertura nacional, se pone mayor énfasis en la definición de normas para las funciones de mayor generalidad en las distintas instituciones. En la actualidad, aunque los conceptos de productividad siguen siendo relativamente iguales, a pesar de provenir de distintas épocas, lo que realmente ha cambiado son los factores que influyen para que una persona sea productiva.

Tácticas y procedimientos para el fortalecimiento de la productividad laboral

Las tácticas y técnicas o procedimientos, no son más que líneas estratégicas trazadas y formas de actuar que contempla el direccionamiento organizacional, el cual en la administración pública se cimienta generalmente, sobre situaciones burocráticas. A propósito de ello, parafraseando a Guédez (2009), se puede señalar que en estos casos los gerentes, casi todos practican un estilo gerencial autocrático

centrado en el principio de autoridad, con desconocimiento estratégico acerca de acciones orientadas hacia la preparación del trabajador de manera que genere productividad. Es por tanto, que Guédez (ob. cit.), refiere que las tácticas o los procedimientos, maneras de gerenciar pueden enfocarse en:

- Diseño de planes orientados hacia el trabajo gerencial. En este sentido, Guédez (ob. cit.), citando a Chiavenato (2006), sostiene que todo gerente debe planear estrategias para dar cumplimiento a las funciones claves en la administración de los servicios para los cuales fue nombrado.

-Adecuados estilos de comunicación: Este elemento cultural de la organización ejerce una gran influencia en la eficacia personal. Los estilos de comunicación son concebidos en similares palabras por el mencionado autor (Guédez, 2009), como “formas y modos de interactuar por medio de la palabra dentro de la organización y se caracterizan por ser descendentes, ascendentes y lateral, en cuanto a los canales por donde fluye la información” (p. 19). Lo antes expresado se considera explicable porque las mismas, se determinan en redes formales en la que se sigue la cadena de autoridad y comunicados de trabajo y redes informales: mejor conocidas como el rumor.

De similar manera, Estévez (2012), indica que entre las formas de comunicación oral, verbal o escrita, se debe hacer uso de todos los recursos posibles para el flujo de información. Al efecto, señala como vías de apoyo, los avisos en cartelera, el diseño de hojas de trabajo, el empleo de circulares, entre otros.

- Programas de capacitación o de actualización o entrenamiento: Estos a juicio del mencionado Guédez, puede darse por medio de talleres, charlas o seminarios de modo que los trabajadores adquieran conocimientos, habilidades y destrezas, renovando y reforzando sus competencias para el trabajo que desempeñan en su área, departamento o división, entre otros.

Es de acotar que para fomentar la productividad laboral, los gerentes deben hacer énfasis en las debilidades y necesidades. En consecuencia, se requiere del diseño de planes de capacitación, orientación, actualización y entrenamiento, según sea el caso. Según Fariñas (2008), hay que establecer diferencias entre capacitación y

entrenamiento, porque éste último está circunscrito a preparar al individuo para el oficio en el cual se desempeña de manera específica.

- Oportuno asesoramiento u orientación: Para Guédez (ob. cit.), los supervisores que gerencian cada servicio, deben mantener un acercamiento al empleado en cuanto a su desenvolvimiento laboral y estar presto a detectar posibles fallas o errores, omisiones que éstos puedan tener en su desenvolvimiento laboral. Por tanto, el continuo reciclaje de información, la reorientación y el asesoramiento, prestan gran ayuda para obtener eficiencia y eficacia en la labor desempeñada de quienes motorizan las acciones para el alcance de objetivos organizacionales.

e.- Políticas de Meritocracia: Entendidas como todas aquellas iniciativas planificadas y previstas para premiar la eficiencia laboral, en las cuales se pueden otorgar mejoras salariales, premios estímulo, posicionamiento a puestos de jerarquía superior y escalafones.

f.- Aprovechamiento del Talento Humano: Esto lo concibe con la idea de sacar el máximo provecho de las habilidades, destrezas y conocimientos que tengan los trabajadores en su quehacer laboral. Para ello, es necesario diseñar políticas de ascenso y de buena remuneración que haga posible, su permanencia en la organización. Es de destacar que todas estas actividades, gestiones e iniciativas son viables en las organizaciones privadas, en consorcios, corporaciones y empresas, donde los dueños del capital invierten para producir y con fines de lucro. Por tanto, agrega Guédez (2009), que:

En aquellas organizaciones de carácter público, donde el gerente o los gerentes no están facultado para otorgar incrementos salariales, que tiendan a estimular la productividad laboral en los centros de trabajo, se hace necesario gestionar y poner en marcha gestiones e iniciativas y tácticas, enfocadas hacia la puesta en práctica de programas de actualización, talleres o seminarios de orientación, monitoreo de las acciones, evaluación de desempeño para solicitar ascensos e instrumentación de una eficiente comunicación en todos los sentidos” (p. 24).

Lo expresado por el autor, evidencia la necesidad de gerenciar reconociendo que

el talento humano es vital para el logro de objetivos organizacionales. En este sentido, todo debe girar en torno al alcance de la eficiencia y eficacia en el desempeño de cada trabajador o empleado.

g.- Trabajo en equipo: Según Blanco (2008), el mismo contempla un conjunto de características a considerar y en ella se evidencia, la relevancia que tiene esta estrategia para el mejoramiento de la eficiencia laboral, teniendo presente que con ello se logra:

a.- Una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas. Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.

b.- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada. Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común. Por tanto, se aprende a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor. De acuerdo a la opinión de distintos autores consultados, existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos Fariñas (2008), citando a Smith, menciona los siguientes:

a.- Presencia de un Liderazgo efectivo en la organización, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la misma.

b.- Promover canales de comunicación en la empresa o institución, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación de los mensajes emitidos.

c.- Promoviendo planes, programas o jornadas de capacitación y de actualización laboral de acuerdo a cada puesto de trabajo existente en la organización, departamento, división o unidad administrativa.

d.- Evaluar periódicamente la eficiencia del trabajador en su puesto con el fin de

aplicar correctivos y reorientaciones para lograr un mejor desempeño laboral de cada uno de los miembros del equipo de trabajo.

Factores que afectan la productividad laboral

Son variados los factores incidentes, porque según Trippier (2006), los mismos pueden ser externos a los trabajadores e internos o intrínsecos. A propósito de los primeros de los nombrados, el mencionado autor, señala en otras palabras, los siguientes.

- a.- Falta de estímulos incentivadores hacia el logro de metas de parte de los jefes o supervisores de los departamentos o unidades administrativas
- b.- Presencia de un ambiente o atmósfera o clima laboral, tensivo debido a la actuación de quienes lideran en las instituciones públicas.
- c.- Excesiva rotación de los gerentes, que por ser de libre nombramiento y remoción en ocasiones, son reemplazados en lapsos de tiempo muy seguido.
- d.- Comunicación no asertiva, estilo de autoridad y falta de liderazgo motivador y entusiasta.
- e.- Exceso de trámites burocráticos que hacen engorrosos los procesos administrativos. Ahora bien, en cuanto a los internos, refiere los siguientes, desmotivación, desinterés y falta de compromiso para con la misión y visión de la organización donde laboran.

El Rendimiento Laboral y su valoración

Valorar el rendimiento, es un proceso que requiere de técnicas y procedimientos, entre ellos, la observación, la entrevista, las encuestas e igualmente diseñar criterios así como también instrumentos apropiados para la valoración. Los criterios de desempeño son el conjunto de atributos o características de calidad que deberán presentar tanto los resultados obtenidos como el desempeño mismo en la realización de cada elemento de competencia, precisan el cómo y el qué se espera del empleado objeto de la evaluación.

En este orden de ideas, parafraseando a Hoyos (2015), se puede señalar que las evidencias obtenidas al efectuar el proceso de evaluación, en forma planificada, se constituirán en pruebas incontrovertibles del desempeño competente del empleado en la realización de su trabajo, pueden ser de producto de desempeño o comportamiento y de conocimientos y comprensión. Se deben exigir las evidencias que sean necesarias para comprobar el desempeño o satisfacción del empleado. Una misma evidencia puede sustentar o ser aplicable a diferentes contribuciones y metas individuales o a diferentes competencias comportamentales.

a) Estándares de desempeño: la evaluación requiere de los mismos, porque constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.

1. Lista de verificación: requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor Inmediato. 2.- Escalas de calificación conductual: utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.

3.- Escalas de puntuación: el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. Asignar peso relativo a cada unidad y elemento y a cada evidencia. El valor total (100%) de la evaluación de desempeño laboral de los empleados se debe distribuir entre las contribuciones y metas individuales y las competencias comportamentales, de manera que refleje la importancia e impacto en el suministro de bienes y servicios a cargo de la entidad. El peso asignado a las contribuciones, metas individuales y a las competencias comportamentales se distribuye a su vez, entre las unidades de competencia que las integren. Plazos, condiciones y cuantías de entrega de productos o de presentación de resultados deben tomar en cuenta las situaciones imprevistas que se presenten durante el mismo.

El resultado de la evaluación será la calificación correspondiente al período anual o a la evaluación extraordinaria. La escala de evaluación, se distribuirá en rangos que permitan determinar la calificación correspondiente a dichos resultados. En

este caso el cumplimiento de los compromisos establecidos determinará la puntuación y porcentaje asignado a cada trabajador de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 1: Escala de Valoración

Escala	Descripción
0 a 20, 99%	Actuación muy por debajo de lo esperado.
21 a 40,99%	Actuación por debajo de lo esperado, Desempeño deficiente, no cumple con los objetivos asignados.
41 a 60,99%	Actuación dentro de lo esperado.
61 a 80,99%	Actuación por encima de lo esperado Desempeño por encima de lo esperado y contribuye al logro de los objetivos propuestos en ocasiones obtiene logros adicionales.
81 a 100%	Actuación excepcional. Desempeño consistente extraordinario y contribuye a logros adicionales no implícitos en sus objetivos de desempeño individual.

Fuente: Hoyos, 2015, (p. 22)

Como puede notarse dentro de este rubro, en la evaluación del desempeño en el INCES, se aplican las escalas de puntuación en base a 5 puntos, tal como se puede apreciar en el anexo marcado “D”.

Es de acotar que todo ello, conduce al establecimiento de rasgos en cuanto a eficiencia y eficacia. El Rango según Saldívar (2010), es “la expresión cuantitativa de la presencia de las competencias en el desempeño del evaluado, donde cada rango tiene su respectiva descripción y valor, tipo escala de Likert” (p.19). En este sentido, se puede apreciar con ello, el nivel de efectividad, entendido por el mencionado autor como: “la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos” (p.20). Esto permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

En cuanto a la eficacia, valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer a los usuarios o impactar en el mercado. Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad.

La Administración

La administración en el mundo se ha considerado como un elemento esencial para llevar un uso eficiente y eficaz el manejo de recursos dentro de las organizaciones, e incluso para la toma de decisiones efectivas en torno a la situación económica y presupuestaria de las mismas, por tanto, resulta oportuno señalar que con el transcurrir de los tiempos esta ciencia ha ido adquiriendo mayor importancia, proporcionando herramientas viables para hacer más eficiente el funcionamiento de los distintos entes, sean públicos o privados.

En este sentido, autores como Dubrin (2002) Robert y Christopher (2005) han expuesto diferentes definiciones acerca de la administración en las cuales se resume el papel que debe asumir el gerente en su campo de acción, como manejar todos los movimientos y transacciones que se realizan diariamente en una organización, para luego tomar decisiones oportunas y así evitar cualquier tipo de error o pérdida de un bien o servicio de la misma. Entre ellos se destaca la opinión de Chiavenato (2006), para quien “La organización como sistema formal es un ente creado para un fin u objetivo, es diseñada fundamentalmente para que cumpla con una meta que asegure su permanencia en el tiempo”. (p.69). Es por ello que ésta debe establecer normas y procedimientos administrativos que le permita alcanzar la excelencia en el desarrollo de sus trámites administrativos.

De allí, que resulta imperante contar con buenos sistemas procedimentales que en forma consecuente, permitan procesar información válida y confiable, al igual que ésta sea realizada en tiempo real, para de esta manera validar los resultados coherentemente con la realidad, y con especial importancia en los recursos presupuestarios y financieros porque representan los medio para obtener bienes, suministros, servicios entre otros.

Así pues, una de las maneras de hacer que una organización muestre a su exterior una eficiente calidad, potencialidad y desarrollo de los procesos internos, es contando primeramente con un conjunto de políticas, normas y procedimientos que oriente su flujo de operaciones o trámites administrativos de una manera sistemática y organizada, que se puedan adaptar a las características de la organización, y que estén enmarcadas en los planes estratégicos que se consideren en el curso de acción de la misma.

Ante el escenario planteado se puede decir que, la administración requiere de un sistema ordenado de normas procedimientos que guíen los trámites administrativos que en ella se realizan, es decir se lleva una secuencia detallada de cada movimiento donde los resultados obtenidos sirven para poder continuar operando de manera racional y con mayor efectividad. Significa entonces, que los mismos se compensan de una manera muy eficaz para que los procesos a desarrollar sean más confiables y por ende esenciales para el manejo de recursos.

Ahora bien, cabe considerar que en la actualidad, toda organización independientemente que pertenezca al sector privado o público, necesita tomar medidas organizacionales orientadas adirigir acciones generadoras deeficiencia y control de sus operaciones con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Por consiguiente, en opinión de Robbins (2000):

La tarea de mejorar continuamente los procesos administrativos, constituye la fuente de las preocupaciones de los gerentes que se encuentran comprometidos en llevar a sus respectivas organizaciones por el camino del éxito. Además, los constantes cambios en el contexto legal, obligan a las

organizaciones al diseño de acciones con miras a desarrollar procedimientos que le permitan cumplir con estas exigencias y así garantizar su normal funcionamiento (p. 49)

Hoy en día se consolida una nueva concepción de la administración, la gestión con calidad total en las organizaciones, que valoran la creatividad, la innovación y la flexibilidad, el trabajo en equipo, la calidad de la atención a los usuarios, la autoevaluación y su consiguiente mejora continua, la formación permanente y el gusto por el trabajo bien hecho, desde el convencimiento de que todo ello redundará en la calidad del servicio que presta la institución. **Por ello, el presupuesto juega un papel de primera línea en la gestión administrativa.**

En opinión de Paredes (2004), el Presupuesto Público “constituye uno de los elementos administrativos de que se vale la acción del gobierno para alcanzar sus metas, en consecuencia conviene analizar sus aspectos técnicos, prácticos y legales” (p.5). Por consiguiente, el presupuesto público es un instrumento del gobierno que constituye el eje motor de la administración del Estado y alrededor de él se desenvuelve gran parte de la vida económica del país. Son pocas las decisiones cotidianas de la política administrativa que se toman desvinculadas del presupuesto que tienen los distintos entes que lo conforman. Por consiguiente, siendo la administración el eje motor del proceso, conviene aplicar estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la productividad laboral, siendo por ello, necesario valorar el rendimiento.

El INCES. División de Administración. Función general y funciones específicas

Esta División la cual a su vez integra la Unidad de Finanzas, Tesorería, Compras y Almacén, de acuerdo a la normativa del INCES, es la que realiza el inicio del proceso administrativo de toda transacción, además es la encargada de verificar, controlar y normalizar el flujo de la información que orienta la toma de decisiones en el contexto de la operatividad, el uso y manejo de los recursos presupuestarios y financieros, como también la implantación de los controles para la ejecución

presupuestaria del gasto administrativo como el personal y todo lo atinente al Instituto en materia administrativa. Al efecto, grosso modo, entre sus funciones figuran, las siguientes:

a) Procesar todas las solicitudes de bienes y servicios de las distintas direcciones de la institución.

b) Supervisar todas las codificaciones hechas a las partidas asignadas en los procedimientos administrativos inherentes al gasto si están acorde al plan único de cuentas.

c) Revisar de manera constante el proceso de registros de la ejecución presupuestaria solicitando los soportes que justifiquen la situación de cada partida.

d) Realizar reportes mensuales sobre la situación financiera de la institución notificando al presidente de la misma.

e) Llevar el control presupuestario sobre los fondos de operaciones de gastos, revisando imputaciones en función de partidas, sub-partidas y objetos presupuestarios.

f) Revisar y aprobar las órdenes de compras, pagos, facturas, planillas y comprobantes de gastos.

g) Preparar cuadros demostrativos de la ejecución presupuestaria

h) Tramitar todo lo concerniente al pago de los proveedores y de las asociaciones civiles que contribuyen a la dotación de materiales e insumos para el desarrollo de los programas que se ofrecen en cuanto a la educación para el trabajo.

Es de acotar que la administración en esta División se rige por las normas establecidas en las políticas de funcionamiento, en relación a los servicios que presta a la ciudadanía. Por consiguiente, como organización del sector público, en su funcionalidad, debe buscar vías y medios para asumir retos de transformación; teniendo presente que actualmente, los entes nacionales, estatales y municipales, ameritan de una eficiente organización para desenvolverse con éxito, siendo necesario que entre los distintos componentes de los talentos humanos que conforman la pirámide organizativa exista controles administrativos internos y fluidez en la información a nivel de las distintas divisiones, unidades, departamentos u

oficinas. Al efecto, se pretende que esta división preste el servicio apropiado de modo que se haga más flexible y viable el funcionamiento de la institución de modo tal que cumpla con los objetivos para los cuales fue creado el INCES.

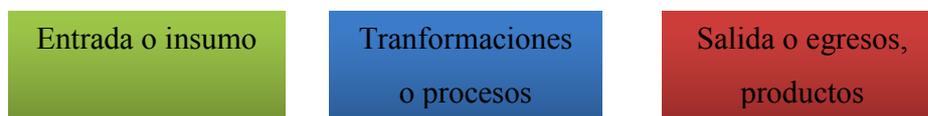
Teorías que apoyan el estudio

La investigación por sus objetivos y propósitos se apoya en un enfoque ecléctico de la teoría de la gerencia estratégica, planificación, motivación y evaluación del desempeño, donde la primera, tiene relación con los distintos componentes que conforman el sistema, donde el talento humano es considerado como un microsistema, la segunda por ser la motivación una fuerza que conduce al individuo hacia la acción y la tercera, por cuanto se trata del quehacer humano en lo relativo al desarrollo de las funciones generadoras de productividad.

El sistema, entendido como el conjunto de partes ordenadas e interrelacionadas para lograr un fin o propósito determinado, tal como lo concibe la Teoría General de Sistemas (TGS), a juicio de Chiavenato (2006), debe cumplir una serie de condiciones tales como: El desempeño de cada una de las partes que lo conforman, afectando la totalidad en su conjunto; el efecto de las partes en relación a la totalidad del mismo son interdependientes. Un sistema se estructura en diferentes partes, conformando subsistemas, componentes y elementos.

Es de hacer notar que Von Bertalanffy (1968), padre de la teoría de sistemas lo define como “un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas”, (p.34), es decir, que el sistema es un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. Los sistemas pueden ser abiertos, cuando presentan relaciones de intercambio con el ambiente a través de entradas (insumos) y salidas (productos), intercambian materia y energía con el ambiente continuamente. Son eminentemente adaptativos, pues para sobrevivir deben adaptarse constantemente a las condiciones de medio. En cambio, los cerrados pueden ser dañinos para las organizaciones, por cuanto lucen aislados del contexto. Por ello, ninguna organización puede adoptar este tipo de sistema (cerrado).

Figura 1
Modelo general de Sistema Abierto



Fuente: Chiavenato, 2006, p. 49.

Ahora bien, es conveniente explicar el significado de estos términos: Insumo, proceso y producto, elementos componentes de un proceso, siguiendo lo expresado por Chiavenato (2006). Por insumo, se entiende todo recurso humano, material, equipo o servicio que se requiere para el logro de un producto, expresado en unidades físicas o en su valoración financiera.

En cuanto al proceso, es concebido como una serie de pasos, actividades, con una secuencia lógica, para agregar valor a los insumos a fin de transformar en el producto deseado en la cantidad y calidad requeridas, con la infraestructura, personal y tecnología que utiliza la organización. Respecto al producto, su significado se asocia con un bien o servicio que surge como un resultado, cualitativamente diferente, de la combinación de insumos que requiera su producción. Esta relación Insumo-Producto expresa la combinación de un proceso que involucra los insumos sea en materia prima, recursos humanos, transformaciones operativas adecuadas y precisas para obtener un producto.

En este orden de ideas, se concibe que un plan de estrategias gerenciales, esté fundamentado sobre los principios y fundamentos de las modernas tendencias gerenciales del cambio e innovación, se combinen con los principios, deberes y derechos de los trabajadores de la administración pública. Es de hacer notar que para que estas organizaciones logren un alto grado de eficiencia, es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores, participativos y con un personal motivado e identificado con la misión, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los jefes deberán tener presente en todo

momento la complejidad de la naturaleza humana, para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados. Es de señalar que en todo ello, está implícita la motivación. En este sentido, cabe considerar que el objetivo inicial de la Teoría de Mayo, citado por Mora (2012), era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes:

La vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, mediante las relaciones humanas. Éstas influyen en el grupo de trabajo. A las personas, no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material (...) (p.68).

Cabe decir que las teorías apuntan casi invariablemente a aspectos relacionados con las condiciones del trabajo (el trabajo en sí, el salario, las promociones, los reconocimientos, los beneficios) y por otra parte con las personas que interactúan en el trabajo (la misma persona, el jefe, los colegas o compañeros, los usuarios de los servicios). También algunos expertos opinan que la satisfacción influye en el rendimiento en forma directa, otros por el contrario estiman que es al revés, por cuanto la insatisfacción obliga al trabajador a esforzarse más para obtener recompensas y por ende satisfacción. De acuerdo con esta teoría de los dos factores, un individuo que considera su labor como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo, a fin de enriquecer el desarrollo de actividades.

Mc Clelland, citado en Mora (2012), señala tres (03) categorías básicas de las necesidades motivadoras: “el poder, la afiliación y la realización hacia el logro” (p. 145). Las personas pueden agruparse en alguna de estas categorías según la principal necesidad motivadora en su vida. Quienes se interesan en el poder buscan puestos de control e influencia, aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros. Quienes buscan la realización

aspiran tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres (03) necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales. Además, las personas que trabajan siempre tienen expectativas, en función de remuneraciones o salarios e incentivos, siendo éstos estímulos para la acción. La teoría de las expectativas de Nadler y Larler, referidas en Chiavenato (2006), señalan cuatro (04) hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque:

- 1.- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
2. las personas toman decisiones conscientes por su conducta en las organizaciones.
3. las personas tienen distintas necesidades, aspiraciones y metas
- 4, las personas optan por una conducta cualquiera con base a sus expectativas hacia un resultado deseado.

Interpretando lo expresado por el autor, es comprensible, que la productividad que es el resultado de la labor del empleado sobre todo en el INCES; donde la institución sirve al colectivo cooperando con el sector educativo, la misma esté enfocada en la eficiencia laboral y por tanto, la gerencia debe estar presta para gestionar todo lo concerniente a la creación o establecimiento de condiciones viables para que los empleados cumplan con sus tareas de manera más eficiente. ¿Cómo?, educándolos, motivándolos y fomentando el cambio de cultura instaurada, en caso de ser negativa a los cambios e innovaciones. Todo ello, acorde a lo establecido en el ordenamiento legal que rige la materia laboral.

Bases Legales

El estudio se apoya en un conjunto de normas jurídicas entre ellas, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999, la Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y las trabajadoras (LOTTT, 2012) y la Convención Colectiva de trabajo vigente. Al efecto, en la Carta Magna, como cuerpo normativo define las funciones del estado democrático, los deberes y derechos de los ciudadanos, así como las

formas e instituciones para ejercerlos y hacerlos valer. Al efecto, la misma dice en el Artículo 87, capítulo de los derechos sociales, que:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo...(p. 23)

Interpretando el contenido del Artículo 87 previsto en este mismo instrumento legal, puede decirse que en primer lugar consagra el derecho que todos los ciudadanos tienen al trabajo y el Estado obliga a los empleadores a velar por la efectiva contraprestación del servicio.

De igual modo, el Artículo 89, del referido instrumento legal, establece que: “El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras” (p. 24). De esto se interpreta que siendo el trabajo un derecho, esto también trae aparejado, los deberes por parte de quien es servidor público. Por otra parte, el Artículo 146, se señala, que:

Los cargos de los órganos de la Administración Pública son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los contratados y contratadas, los obreros y obreras al servicio de la Administración Pública y los demás que determine la Ley (p. 90)

Lo expresado en este Artículo, alude al funcionariado en cuanto a su eficiencia e idoneidad en el ejercicio del cargo que desempeña, por consiguiente, esto alude al rendimiento laboral y por tanto, los jefes en su rol gerencial, deben estar prestos para el diseño y rediseño de acciones tendientes a lograr, que esto se cumpla por un lado y por el otro, buscar vías y fórmulas para aprovechar el talento humano de cada trabajador en el organismo o institución de que se trate.

Ahora bien, en lo que respecta a la productividad laboral, la misma es referida en la novísima Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y las trabajadoras (LOTTT)

(2012), haciendo referencia al artículo 110, el cual expresa:

Los aumentos de productividad en una entidad de trabajo y mejora de la producción, causará una más alta remuneración para los trabajadores y trabajadoras. A estos fines, el patrono o patrono y el sindicato pueden diseñar planes o programas para incentivar a la clase trabajadora.

Asimismo, el Estatuto del Funcionario Público (2001), el cual regula las relaciones entre los empleados de la administración pública y el Estado, alude al cumplimiento de deberes de quienes ostentan un cargo por nombramiento en cualquier puesto de la misma. En consecuencia, la contraprestación del servicio debe ser retribuida y remunerada, pero al igual, el trabajador debe justificar su sueldo y cumplir con sus funciones desempeñándose eficientemente sin entorpecer la buena marcha de las organizaciones e instituciones del sector público.

Por otra parte, la Ley del INCES (reformada) en 2012, redimensiona los objetivos de su creación en el sentido de ofrecer vías posibles mediante ofertas de educación para el trabajo que estimule las competencias de los trabajadores.

Igualmente, la Ley del Estatuto de la Función Pública, Capítulo IV, artículos 57 al 62, hacen hincapié en el proceso de evaluación del desempeño señalando que la misma tiene un propósito, objetivos y principios, entre ellos la aplicación de la objetividad, imparcialidad e integridad. Igualmente, los lineamientos del Ministerio del Poder Popular para la Planificación (MPPPYF, 2008), en el Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para cargos de carrera de la Administración Pública Nacional, publicado en Gaceta Oficial N° 38.924, señala claramente hacia donde tienden las competencias a evaluar en el personal.

Definición de términos básicos

Clima Organizacional: El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa.

División de Administración: Unidad Administrativa de la estructura organizativa cuyas funciones están orientadas a controlar y facilitar los recursos materiales y humanos para su funcionamiento.

Gerencia: Proceso de trabajar en y con la gente para lograr objetivos organizacionales

Gerentes: Individuos nombrados para ejercer cargos de alto nivel dentro de la estructura organizativa.

Motivación: Fuerza o impulso que dinamiza la conducta y conduce a los individuos hacia la acción

Motivación Laboral: Impulsos que mueven al desenvolvimiento en el campo del trabajo.

Sistema de Variables

En la investigación, las variables constituyen elementos claves del estudio y se presentan incorporadas en los objetivos específicos, con el propósito de identificarlas, según sea la relación que guardan entre sí, siendo ellas la expresión del significado que le atribuye el investigador a las mismas y así debe entenderse durante todo el trabajo.

Para Sabino (2007), las variables “constituyen elementos factores o términos que pueden asumir diversos valores cada vez que son examinados, o que reflejan distintas manifestaciones según sea el contexto en el que se presentan” (p.16)

En la presente investigación, las variables son nominales (identificadas por un nombre) y están representadas por las estrategias gerenciales (variable independiente, causa) y la productividad laboral (variable dependiente, resultado), en sus relaciones causa-efecto, es decir, como influye una en función de la otra.

Como puede notarse las variables constituyen los aspectos claves de la investigación y por tanto, luego de identificadas, pueden ser definidas y operacionalizarse a partir de sus elementos constitutivos, tal como se muestran en el siguiente cuadro.

Tabla 1
Operacionalización de las variables

Objetivo General: Diseñar estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la productividad laboral de los empleados de la División de Administración del INCES, Regional, Barinas, Estado Barinas.

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEM
Estrategias gerenciales	Conjunto de actividades, tácticas y técnicas previstas por los gerentes con el propósito de obtener mayores rendimientos laborales de los empleados	Actividades Tácticas y técnicas	-Planificación -Orientaciones o asesoramiento -Comunicación -Motivación -Supervisión	1, 2 3, 4 5, 6, 7 8, 9 10-11
Productividad laboral	Se entiende por productividad, los resultados de los esfuerzos realizados por los recursos humanos en el desempeño eficaz de su puesto de trabajo Chiavenato (2006)	Rendimiento	Evaluación del desempeño Valoración del rendimiento laboral. Instrumentos. Rasgos. escalas -Programas de entrenamiento.	12-13 14-15 16-17

Fuente: Paredes, 2016.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En esta sección del trabajo, se enuncian una serie de procedimientos necesarios para lograr el objetivo, razones por las cuales corresponde detallar de manera ordenada y lógica, cada uno de los aspectos relacionados con la metodología seleccionada para desarrollar el estudio, aspectos éstos que deben estar justificados y sustentados sobre la base de la literatura pertinente.

La investigación se apoyó en el paradigma cuantitativo, que para, Hernández, Fernández y Baptista (2008), utiliza “la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población” (p. 185).

Por tanto, el uso de la estadística descriptiva permitió la distribución de los datos en cuadros y gráficos, para cada uno de los ítems del instrumento, lo cual a su vez, generó el análisis estadístico, calculando frecuencias y porcentajes para conocer las debilidades existentes y así elaborar el marco de conclusiones y el diseño de la propuesta.

Modalidad de la Investigación

El estudio se enmarcó en la modalidad de proyecto factible con nivel descriptivo apoyado también por una investigación de campo, puesto que se trata de una propuesta dirigida a la búsqueda de vías para la resolución del problema planteado y por tanto, se parte de un diagnóstico realizado en el lugar de los hechos. Es de indicar que el mismo, según el Manual de Trabajos de Grado de Maestría de la Universidad Experimental Libertador (UPEL 2006).

Consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo

viable, o una solución posible a un problema tipo práctico, para satisfacer necesidades de una población o grupo social. La propuesta debe tener apoyo, bien sea en un investigación de tipo documental; y puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías o procesos (p.16). Por consiguiente el modelo escogido se ajusta a uno de los propósitos de la investigación puesto que sobre la base de los resultados obtenidos se diseñó la referida propuesta. En consecuencia, se abordaron las tres (03) fases: diagnóstico, diseño de la propuesta y determinación de la factibilidad.

Fase I: diagnóstico

Esta fase se consideró de fundamental importancia por cuanto permitió obtener los insumos requeridos para dar respuestas a los objetivos y propósitos de la investigación, por medio del estudio de campo.

Fase II: Diseño de la Propuesta

Esta fase comprende, la planeación y el curso de las acciones a seguir para desarrollar los aspectos teóricos de la propuesta, en función de las debilidades detectadas en el diagnóstico. A propósito de ello, Hurtado (2009), sostiene que esta fase comprende todo lo relativo a la presentación, justificación, fundamentación, beneficiarios, objetivos general y específicos, así como también la matriz operacional de lo que se pretende proponer.

Fase: III: Factibilidad

El estudio de factibilidad, según Méndez (2007), es una tarea que suele estar organizada con el fin de determinar la viabilidad del mismo. En este sentido, seguidamente se explica lo relativo a la factibilidad operativa o técnica, social y económica.

Por otra parte, respecto a lo económico, en opinión del mencionado autor, “se refiere a la disposición del capital en efectivo o de los créditos de financiamiento

necesario para invertir en el desarrollo del proyecto, mismo que deberá haber probado que sus beneficios a obtener son superiores a sus costos en que incurrirá al desarrollar e implementar el proyecto o sistema; tomando en cuenta la recesión económica y la inflación para determinar costos a futuro.

Los estudios de factibilidad económica incluyen análisis de costos y beneficios asociados con cada alternativa del plan de acción. En este caso, estudio de mercado realizado, determinó que existe voluntad de parte de los gerentes en cuanto a la búsqueda del conocimiento en materia de estrategias orientadas hacia el fortalecimiento de la productividad laboral en la División de Administración del INCES, Barinas cuyas autoridades quedaron en coordinar acciones en este sentido.

En cuanto a la factibilidad social, entendidas por Hurtado (2009), como aquella, “mediante la cual se hace un sondeo de opinión a los actores sociales involucrados para que participen activamente en los planes, programas, proyectos o propuestas” (p. 189). En este sentido, habiendo conversado con los directivos, docentes, se notó el interés por participar e incluirse en el Plan de Acción.

Tipo y Nivel de la Investigación

De acuerdo al nivel de profundidad, la investigación se ubica en el nivel descriptivo, tal como lo plantea Méndez (2007), tiene como objetivo “la descripción, con mayor precisión, de las características de un determinado individuo, situaciones o grupos, con o sin especificación de hipótesis iniciales acerca de la naturaleza de tales circunstancias” (p. 77).

En efecto, a través de esta de investigación se dan a conocer hechos y características de la población estudiada con el fin de describir y analizar la situación actual acerca de los particulares del caso. El estudio, además es de campo, porque tal como lo señala Sabino (2007) éste se basa “en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad objeto de estudio para cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido sus datos” (p. 64). Es de considerar

que los estudios de campo permiten indagar en el lugar de los hechos, los efectos de la interrelación entre los diferentes tipos de variables abordadas en una investigación.

Diseño de la Investigación

El diseño entendido como la estrategia que se traza el investigador para abordar su objeto de estudio, es no experimental, ya que no se manipularon las variables para obtener un resultado previsto. Hernández, Fernández y Baptista (2008), al referirse al este diseño (no experimental), señala que éste, se realiza sin manipular deliberadamente variables, contrario a lo que se hace en la investigación no experimental es “observar fenómenos tal como y se dan en su contexto natural para después analizarlos” (p. 130).

Población y Muestra

Para Balestrini (2006) se entiende por población “cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar, alguna o algunas de sus características” (p. 122). Por ello, en este caso, la población estuvo constituida por seis (06) entre gerentes y coordinadores. Dadas las características de esta población pequeña y finita, se tomaron como unidades de estudio e indagación a todos los individuos que la integran. Por consiguiente al ser una población pequeña en tamaño, no se aplicaron técnicas de muestreo para extraerla.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos de estudio son considerados como los procedimientos de recolección de datos y sus correspondientes registros en formatos previamente diseñados. A propósito de esto, Arias (2006), señala que ellas constituyen “procedimientos viables para lograr la obtención de la información”. (p.64). En esta investigación se utilizó la encuesta de preguntas en base a los

indicadores resultantes de la operacionalización de las variables de estudio. La Encuesta es definida por Arias (ob. cit.), como "una técnica dirigida a la recolección de información en forma rápida a través de formatos diseñados previamente" (p. 65).

En lo que concierne al instrumento, el mismo se diseñó en base a diecisiete (17) preguntas cerradas con opciones de respuestas policotómicas tipo escala de opinión de Likert: Siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. Según Hurtado (2009), el cuestionario es "una lista de preguntas formuladas por escrito, para ser respondida por el encuestado" (p.228) como lo es en el caso de estudio. En este caso, el mismo, se estructura de la manera siguiente: Una hoja de presentación, instrucciones y la descripción de cada ítem. Es de agregar, que según la mencionada autora, (ob. cit), al diseñar un cuestionario, lo primero que se debe hacer es establecer sus finalidades, es decir, precisar para que servirá.

Al efecto, se tuvo presente: Que las preguntas fuesen claras, precisas y sin ambigüedades y por ello, (1) No se hicieron preguntas que contuvieran potencialmente las respuestas. (2) Las preguntas fueron neutrales, sin incorporar opiniones ni juicios o valoraciones. (3) No se formularon preguntas que ofrecieran más de una respuesta. Las preguntas en cuanto a extensión, no fueron ni muy largas ni muy cortas (p. 230). En este caso, el diseño del instrumento, se hizo tomando en cuenta los aspectos señalados por la mencionada autora, teniendo presente que el mismo tanto en su forma, como en su contenido es sencillo de contestar.

Validez y confiabilidad

La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Al efecto, Palella y Martins (2004), define la misma como "ausencia de sesgos en un instrumento" (p. 146). De allí, que para determinar la validez de contenido, se usó la técnica juicio de expertos, llevando el instrumento a un master en gerencia y planificación, un psicólogo y un especialista en metodología. Para ello, se les entregó una comunicación, con los objetivos de la investigación, la operacionalización de las variables en sus dimensiones e indicadores y una tabla para

evaluar el contenido en los aspectos claves: claridad, pertinencia o congruencia. La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.

Hernández y Otros (2008), se determina mediante diversas técnicas; sin embargo, estos autores expresan con respecto al termino antes señalado lo siguiente: “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (p. 242). Por tanto, para determinar la confiabilidad del instrumento se aplicó previamente una prueba piloto a una muestra pequeña de sujetos en una institución de similares características con el fin de probar su consistencia interna utilizando el coeficiente de consistencia interna Alpha de Cronbach, el cual a juicio de Sabino (2007), es el indicado para determinar la confiabilidad en un instrumento con más de dos (02) opciones de respuestas, expresado en la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{N}{n - 1} \left[1 - \frac{\sum S^2 p}{S^2 t} \right]$$

Donde:

a = Coeficiente de confiabilidad

n = Número de preguntas

$\sum S^2 p$ = Sumatoria de las varianzas parciales por ítems

$S^2 t$ = Varianza total del instrumento

Por ello, una vez realizada la prueba piloto en diez sujetos de una muestra de similares características, procediendo a sustituir la mencionada fórmula (Alpha de Cronbach), para obtener el valor de la confiabilidad, obteniendo un valor de 0,85, muy cercano a la unidad, lo cual confiere al instrumento una alta confiabilidad, tomando en cuenta la escala presentada por Palella y Martins (2004), para quien

mientras se ubique entre el rango más alto mayor confiabilidad tienen los instrumentos de medición.

Tabla 2

Rango y magnitud. Criterios de Confiabilidad

Rango	Magnitud
0.81 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy baja

Fuente: Palella y Martins (2004, p. 95)

Procesamiento y análisis de los datos

En opinión de Balestrini (2006), el análisis de los datos requiere de recomponer los mismos en sus aspectos constitutivos, a objeto de establecer las inferencias y conclusiones a que haya lugar. Por tanto, la información recogida se organizó, codificó y se presentó en cuadros y gráficos con sus respectivas inferencias, empleando para ello la estadística descriptiva que permitió trabajar con datos agrupados en base a categorías, frecuencias y porcentajes, facilitando la labor de análisis, permitiendo establecer criterios cuantitativos y cualitativos.

Por ello, para cada ítem se determinó la frecuencia y porcentaje de opinión. Asimismo, las respuestas se analizaron en función de la mayor proporción, estableciendo un contraste teórico, entre la realidad (ser) y la teoría (deber ser), lo cual generó un marco de conclusiones y recomendaciones pertinentes.

CAPÍTULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.

En esta sección del estudio, se presentan los resultados obtenidos, al realizar el diagnóstico, mediante el cual se recolectaron los datos de interés en la investigación titulada: Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la productividad laboral de los empleados de la división de administración del INCES, Regional, Barinas, estado Barinas. En este sentido, se aplicó una encuesta focalizada empleando como instrumento un cuestionario de medición, diseñado sobre la base de los indicadores resultantes de las dimensiones de las variables operacionalizadas.

De allí, que los datos obtenidos se organizaron y codificaron utilizando la estadística descriptiva que permitió trabajar con datos agrupados en categorías, frecuencias y porcentajes los cuales se presentan en cuadro resúmenes por dimensiones e indicadores. Es de referir que las evidencias encontradas en las respuestas emitidas por sujetos de estudio de los mayores porcentajes obtenidos de las tendencias según las alternativas marcadas hizo posible la interpretación con sus inferencias y análisis.

En consecuencia, para la discusión de los resultados, se procedió a la confrontación de los mismos con los elementos definidos en el marco teórico, tomando en cuenta las variables de donde se partió para fundamentar los criterios que orientaran las conclusiones a las que se llegó luego su aplicación. Seguidamente, se presenta cada cuadro resumen por dimensiones e indicadores con sus respectivos resultados y análisis ítem por ítem efectuando un contraste teórico-normativo entre ser (realidad), y deber ser (teoría).

Cuadro 1:

Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Actividades. Indicador: Planificación.

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes.
1.- Planifica actividades orientadas hacia el logro de metas de la unidad organizativa a su cargo.	Siempre	00	00
	Casi Siempre	02	33
	Algunas Veces	04	67
	Casi Nunca	00	00
	Nunca	00	00
	Totales	06	100

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente y coordinadores, 2016.

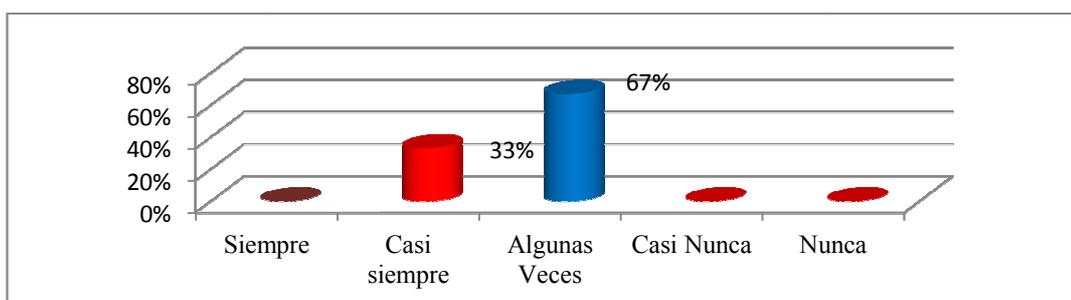


Gráfico 1: Representación gráfica de los datos del Cuadro 1: Ítem 1.

En lo que respecta al **ítem 1**: el sesenta y siete por ciento (67%) de los gerentes, señaló la opción “Algunas Veces”, mientras que el otro treinta y tres por ciento (33%), indicó la alternativa “Casi Siempre”, lo cual permite deducir la presencia de debilidades en este sentido, toda vez que la División de Administración se constituye en el órgano tramitador de los ingresos y egresos requeridos para la realización de las distintas actividades de las cuales depende el desenvolvimiento del INCES, en su operatividad funcional y por consiguiente, dentro de las estrategias gerenciales, la planificación permite hacer las previsiones pertinentes de modo tal, que fluyan los procesos administrativos.

Cabe destacar que para Luque (2006), la planificación “como función es un proceso que permite adelantarse al futuro con estrategias, técnicas, tácticas

apropiadas y recursos de acuerdo a los objetivos o metas que se persiguen, en caso contrario, se cae en la improvisación” (p. 43). Como puede notarse, la planificación constituye una actividad clave que debe ponerse en marcha para la acción en cualquier ente organizativo eficiente.

Cuadro 2

Distribución de los datos de la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión Actividades. Indicador: Planificación

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes.
2.- Como paso previo a la planificación se reúne con el personal con el fin de que participen en el diseño de los mismos.	Siempre	00	00
	Casi Siempre	02	33
	Algunas Veces	04	67
	Casi Nunca	00	00
	Nunca	00	00
	Totales	06	100

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente y coordinadores, 2016

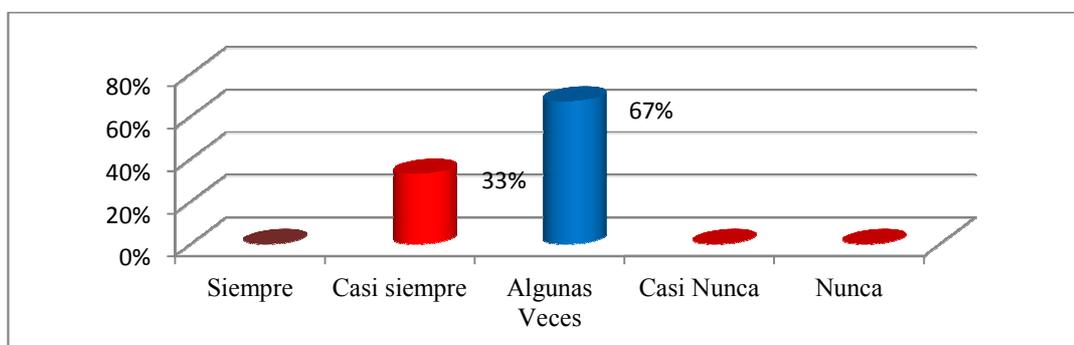


Gráfico 2: Representación gráfica de los datos del Cuadro 2: Ítem 2.

Del cuadro y gráfico se observa que el sesenta y siete por ciento (67%) de los gerentes eligieron la opción “Algunas Veces”; mientras que el otro treinta y tres por ciento (33%), señaló la alternativa “Casi Siempre” como paso previo a la planificación se reúne con el personal con el fin de que participen en el diseño de los mismos, lo

cual refleja una debilidad en la puesta en marcha de estrategias gerenciales orientadas hacia el fortalecimiento de la productividad laboral que en este caso se mide por el desarrollo de los programas de formación previstos dentro de la misión del INCES, Barinas. Cabe destacar que previo proceso de planificación, el deber ser es que gerentes y coordinadores se reúnan con el personal para que los empleados participen en el diseño de la planificación de planes, programas y proyectos, realidad que debe ser asumida desde el ámbito de la gerencia participativa, hoy en boga. Por consiguiente, esto refleja inconsistencia en el quehacer gerencial porque la planificación como proceso, requiere siempre de la inclusión de los recursos humanos en su diseño, lo cual favorece el intercambio de experiencias, información y reorientación de las acciones a seguir.

Es de hacer notar que la planeación, inserta dentro de la gerencia estratégica, ha evolucionado en función de los tiempos modernos en todo tipo de organización para adecuarse a las nuevas realidades y presiones de la dinámica administrativa en un entorno cambiante. De allí, que actualmente se alude a la planificación estratégica, la cual es definida por Sallenave (2006) como: “El proceso mediante el cual los gerentes en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el logro de metas (p.17).

Cuadro 3

Distribución de los datos de la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión Actividades. Indicador: Orientación

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes.
3.-En su condición de gerente o coordinador, asesora a los empleados de la División Administrativa a su cargo para el mejor desempeño de sus tareas.	Siempre	00	00
	Casi Siempre	02	33
	Siempre		
	Algunas Veces	04	67

	Casi Nunca	00	00
	Nunca	00	00
	Totales	06	100

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente y coordinadores, 2016

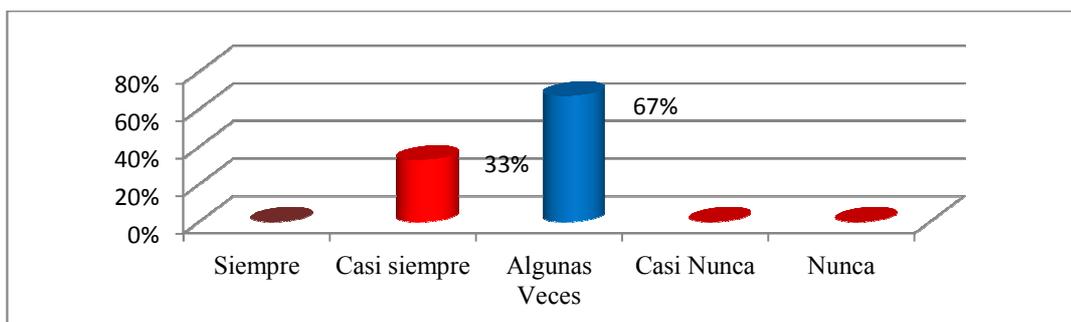


Gráfico 3: Representación gráfica de los datos del Cuadro 3 Ítem 3.

Del cuadro y gráfico se observa que como respuesta a este **ítem 3**, el sesenta y siete por ciento (67%) de los gerentes eligieron la opción “Algunas Veces”; mientras que el otro treinta y tres por ciento (33%), señaló la alternativa “Casi Siempre”, lo hacen. Esto refleja claramente que los gerentes y coordinadores de la División de Administración, en ocasiones prestan orientación a los empleados de la misma en aras de lograr el mejor desempeño de sus tareas, lo cual refleja una debilidad gerencial evidente, toda vez que la función de asesoramiento, debe estar siempre presente. Para Guédez (2009), “los gerentes de cada servicio, deben realizar actividades de orientación o de asesoramiento al personal de modo que exista dinamismo, eficacia y eficiencia en el desempeño de las tareas propias del cargo que ocupan en cada unidad administrativa” (p. 23).

Cuadro 4

Distribución de los datos de la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión Actividades. Indicador: Orientación

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes.
4.- Al prestar asesoramiento a	Siempre	00	00

los empleados, promueve el intercambio de experiencias con el fin de alcanzar un mejor rendimiento laboral	Casi Siempre	02	33
	Algunas Veces	04	67
	Casi Nunca	00	00
	Nunca	00	00
	Totales	06	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y Coordinadores, 2016

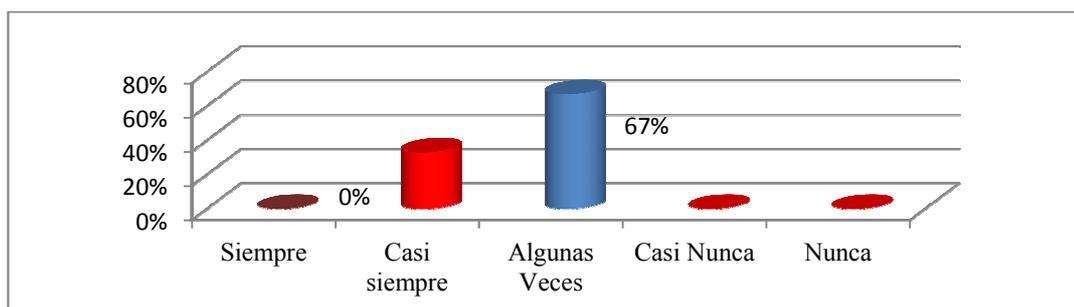


Gráfico 3: Representación gráfica de los datos del Cuadro 3 Ítem 3.

Del cuadro y gráfico se aprecia que el sesenta y siete por ciento (67%) de los sujetos de estudio, eligieron la opción “Siempre”; mientras que el treinta y tres por ciento (33%), señaló la alternativa “Algunas Veces”, inconsistencia que afecta el proceso de orientación en aras de promover el intercambio de experiencias con el fin de alcanzar un mejor rendimiento laboral, habida cuenta que para Guédez (2009), la orientación es un función primordial en el sentido del acercamiento con el empleado, quien en el ejercicio de las tareas propias de su cargo, han acumulado conocimientos, habilidades, destrezas, experiencias útiles para la práctica.

Cuadro 5

Distribución de los datos de la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión Tácticas
Indicador: Comunicación.

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes.
5.- Existe un sistema de comunicación que permita la fluidez de los trámites	Siempre	00	00
	Casi Siempre	02	33
	Algunas Veces	03	50

administrativos	Casi Nunca	01	17
	Nunca	00	00
	Totales	06	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y coordinadores, 2016

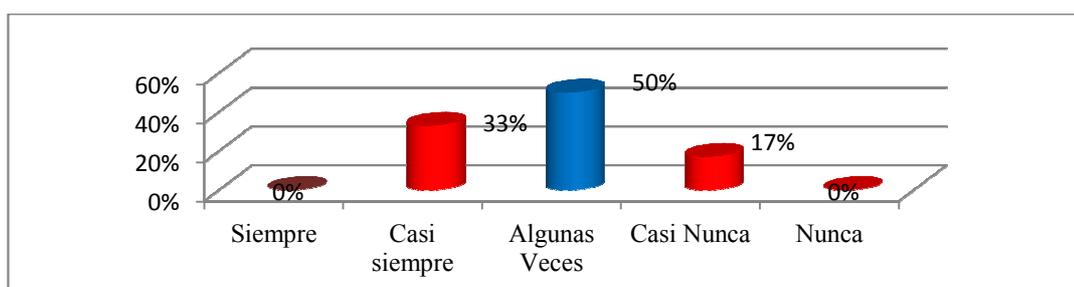


Gráfico 5 Representación gráfica de los datos del Cuadro 5, Ítem 5.

Del cuadro y gráfico se observa que el cincuenta por ciento (50%) de los gerentes eligieron la opción “Algunas Veces”. Le sigue en proporción el treinta y tres por ciento (33%), señaló la alternativa “Casi Siempre”; mientras que un diecisiete por ciento (17%), eligió la opción “Casi Nunca”. Como puede notarse existe heterogeneidad en el sentido de las respuestas emitidas, sin embargo, el mayor porcentaje de ellas, refleja, incongruencia con el deber ser, puesto que siempre debe existir un sistema de comunicación fluida con los miembros del equipo de trabajo. Por ello, Ross (2006), la define funcionalmente como un “proceso transaccional constituido por un intercambio de mensajes de modo que se ayude a otro a deducir de su propia experiencia el significado o respuesta similar al que la fuente intenta dar en un contexto social” (p. 32).

Cuadro 6

Distribución de los datos de la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión Actividades. Indicador: Comunicación.

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes.
6-Ha aplicado diversas formas de comunicación para interactuar con los	Siempre	00	00
	Casi Siempre	02	33

empleados (oral, escrita).	Algunas Veces	04	67
	Casi Nunca	00	00
	Nunca	00	00
	Totales	06	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes y coordinadores, 2016

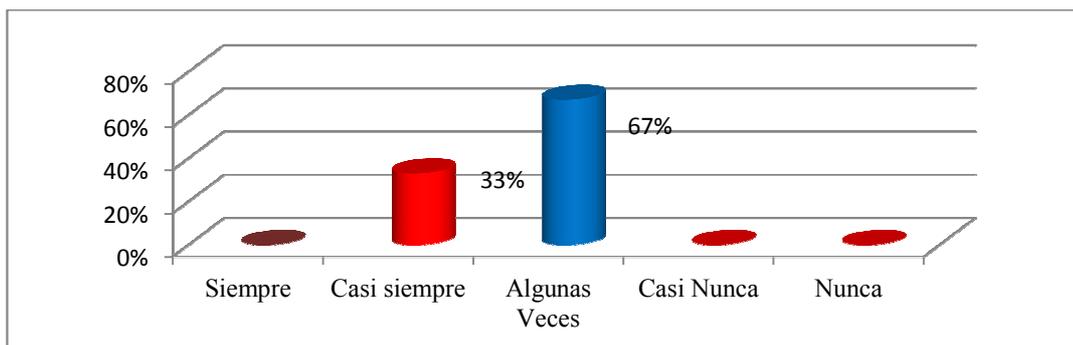


Gráfico 6: Representación gráfica de los datos del Cuadro 6, Ítem 6.

Del cuadro y gráfico se observa que el sesenta y siete por ciento (67%) de los gerentes eligieron la opción “Algunas Veces”; mientras que el otro treinta y tres por ciento (33%), señaló la alternativa “Casi Siempre”, lo cual refleja inconsistencia con el deber ser, toda vez que siempre en toda organización se requiere de diversas formas o medios para comunicarse, porquetal como lo expresa Ross (2006):

En la administración, la comunicación formal, puede fluir hacia abajo, hacia arriba y en dirección horizontal. La informal es usada por los gerentes para agilizar el flujo de información y se encuentra presente en todos los momentos de interacción con los miembros del equipo de trabajo, los cuales deben desarrollar sus tareas que le son propias de acuerdo al cargo que desempeñan.

De esto puede comprenderse que la comunicación interna debe darse en todos los sentidos, de modo que cada quien tenga la información disponible requerida para el ejercicio de las funciones del cargo que ocupa en el área, departamento o división.

Cabe agregar que precisamente es mediante la comunicación que puede haber un entendimiento más cercano con los miembros del equipo de trabajo, ella permite

poner en sintonía a las personas con el cumplimiento de sus deberes y obligaciones laborales. Sirve para influir, persuadir y motivar.

Cuadro 7:

Distribución de los datos de la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión Actividades. Indicador: Comunicación.

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes.
7.- Utiliza la forma dialogada preferentemente para comunicarse con los empleados de la administración.	Siempre	00	00
	Casi Siempre	01	17
	Algunas Veces	05	83
	Casi Nunca	00	00
	Nunca	00	00
	Totales	06	100

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente y coordinadores, 2016

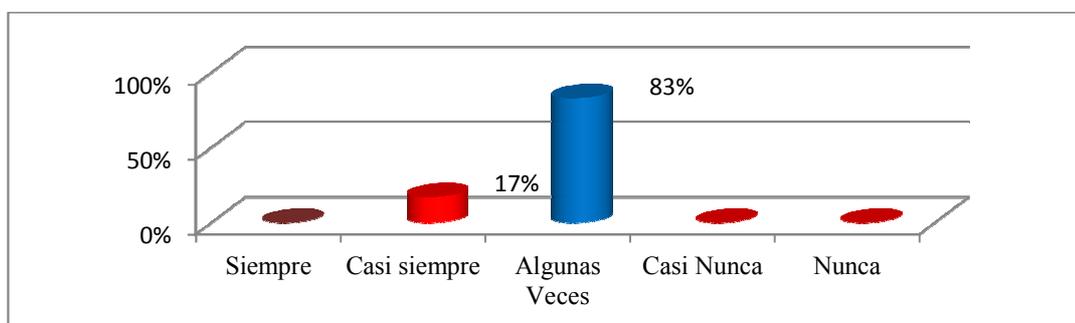


Gráfico 7: Representación gráfica de los datos del Cuadro 7, Ítem 7.

Los datos distribuidos en el cuadro y gráfico evidencian que el 83% de los gerentes manifiestan “Algunas Veces”, usan el diálogo para comunicarse con los empleados de la administración. Le sigue en proporción, el 17% de los que eligieron la opción “Casi Siempre”. La tendencia mayoritaria de las respuestas emitidas permite deducir la presencia de debilidades comunicativas en la gestión gerencial en

virtud de que tal como lo señala Chiavenato (2006), la comunicación dialogada en las organizaciones debe promoverse dentro del ámbito de cada unidad organizativa.

Por ello, En este sentido, cabe considerar que la comunicación juega un papel relevante, por ser un medio que permite poner en sintonía a los recursos humanos con la misión y la visión de la institución.

Cuadro 8:

Distribución de los datos de la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión Actividades. Indicador: Motivación

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes.
8.-Anima al personal de modo que alcance las metas trazadas en la misión del INCES, Barinas.	Siempre	00	00
	Casi Siempre	00	00
	Algunas Veces	04	67
	Casi Nunca	02	33
	Nunca	00	00
	Totales	06	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes, 2015.

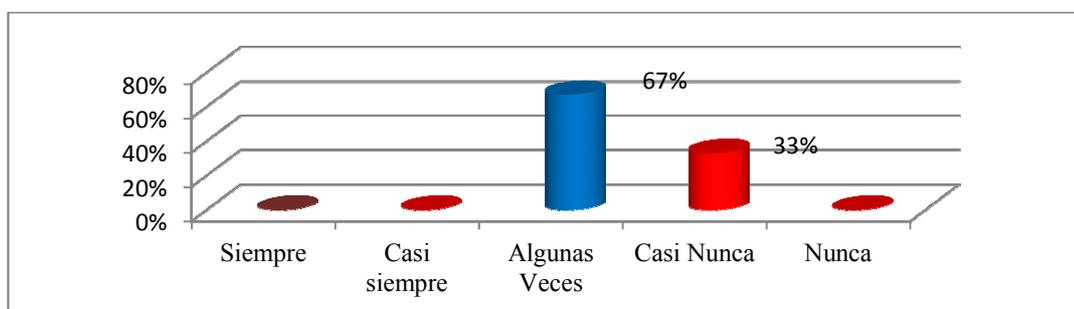


Gráfico 8: Representación gráfica de los datos del Cuadro 8, Ítem 8.

Del cuadro y gráfico se aprecia que el 67% de los gerentes manifiestan “Algunas Veces” motivar a su personal, mientras que el 33% indicó la alternativa “Casi Nunca”. Esto permite inferir que más de la mitad de los gerentes han obviado la motivación como estrategia para animar a los empleados hacia el cumplimiento de las metas trazadas en aras de la misión del INCES, Barinas.

Es de hacer notar que desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a una constante motivación, lo que implica generar condiciones para mantener vivo el deseo de dar lo mejor de sí en cada trabajador con el fin de alcanzar las metas. En este sentido, Chiavenato (2006), sostiene que “siendo las organizaciones la expresión de una realidad cultural, están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico” (p.23).

Como puede apreciarse en estas palabras de Chiavenato, las organizaciones deben acoplarse a la dinámica de los tiempos que imprime cambios de conducta en los recursos humanos quienes ejecutan tareas, funciones y actividades a desarrollar en las diferentes áreas de la misma. Por consiguiente, la constante motivación puede lograr que los supervisados las realicen con mayor entusiasmo, en busca de la mayor productividad.

Cuadro 9:

Distribución de los datos de la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Actividades. Indicador: Motivación.

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes.
9.- Promueve un ambiente de trabajo que dinamice la eficiencia del trabajador en sus labores cotidianas	Siempre	00	00
	Casi Siempre	02	33
	Algunas Veces	04	67
	Casi Nunca	00	00
	Nunca	00	00
	Totales	06	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes, 2015.

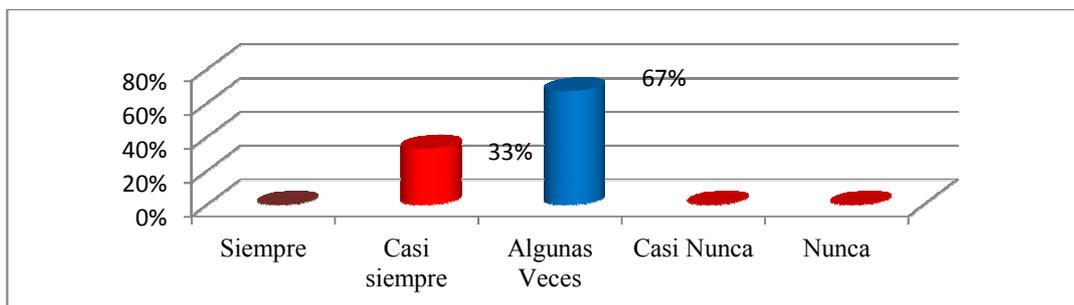


Gráfico 9: Representación gráfica de los datos del Cuadro 9, Ítem 9.

Del cuadro y gráfico se puede apreciar que el 67% de los gerentes indicaron la opción “Algunas Veces”, promueven un ambiente de trabajo dinámico, le sigue en proporción el 33% de los que eligieron la opción “Casi Nunca”. El mayor porcentaje de las respuestas emitidas, permite inferir que los gerentes han obviado la motivación como herramienta gerencial apropiada para el fortalecimiento de la productividad laboral. Para Maslow citado en Marín (2005), la motivación, “es una fuerza interna que obliga a una persona a desarrollar un comportamiento determinado hacia la satisfacción de una necesidad” (p. 198) Por lo tanto, ocuparse de mantener un ambiente de trabajo generador de motivación hacia el logro, contribuye a dinamizar al individuo hacia el desarrollo de su labor de manera exitosa.

Cuadro 10:

Distribución de los datos de la Variable: Estrategias Gerenciales. Técnicas Indicador. Supervisión.

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes.
10.-Supervisa permanentemente a los empleados para hacer estimaciones de su rendimiento laboral.	Siempre	00	00
	Casi Siempre	02	33
	Algunas Veces	04	67
	Casi Nunca	00	00
	Nunca	00	00
	Totales	06	100

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente y coordinadores, 2016

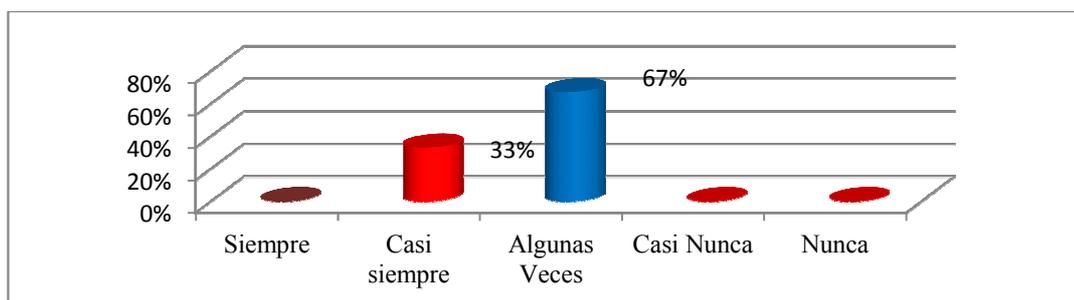


Gráfico 10: Representación gráfica de los datos del Cuadro 10 Ítem 10.

Los datos distribuidos en el cuadro y gráfico evidencian que el 67% de los gerentes manifiestan que “Algunas Veces”, supervisan permanentemente a los empleados. Le sigue en proporción, el 33% de los que eligieron la opción Casi Siempre. La mayor proporción de respuestas permite deducir que la supervisión se hace esporádicamente. Cabe destacar que la supervisión es una función que permite monitorear las tareas que debe realizar el empleado en el puesto que ocupa dentro de la pirámide administrativa, por ende, la misma está en íntima relación con el control pues para conocer la marcha del proceso, es necesario aplicar este soporte. Según Mora (2012), “una supervisión eficiente y eficaz es aquella que aplica metodologías para evaluar los procesos y buscar en los errores, las fortalezas, orientando, estimulando a los recursos humanos”. (p. 99)

Cuadro 11:

Distribución de los datos de la Variable: Estrategias Gerenciales. Técnicas Indicador. Supervisión.

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes.
11.- Al supervisar, comunica al supervisado los resultados de la misma con el fin de intercambiar puntos de vista que optimicen su labor.	Siempre	01	17
	Casi Siempre	02	33
	Algunas Veces	03	50
	Casi Nunca	00	00
	Nunca	00	00
	Totales	06	100

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente y coordinadores, 2016

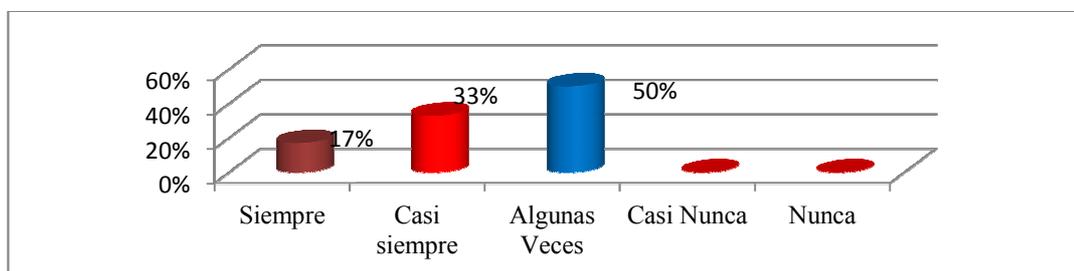


Gráfico 11: Representación gráfica de los datos del Cuadro 11, Ítem 11.

Los datos distribuidos en el cuadro y gráfico evidencian que el 50% de los gerentes manifiestan que “Algunas Veces”. Le sigue en proporción el 33%, de los que señalaron la alternativa “Casi Siempre”, mientras que un 17%, indicaron la alternativa “Siempre”, reflejando con ello, que la mayor parte de los gerentes y coordinadores al supervisar, comunica al supervisado los resultados de la misma con el fin de intercambiar puntos de vista que optimicen su labor. Como es notorio el INCES, es un instituto educativo que ofrece a la colectividad formación mediante cursos en educación para el trabajo. Por consiguiente, los gerentes deben diseñar estrategias gerenciales orientadas hacia elevar la productividad conforme a la misión para la cual fue creada la institución. Reulter (2008), manifiesta que “los propósitos de la supervisión no están orientados a la fiscalización de las acciones de los recursos humanos, sino que se trata de un monitoreo permanente para lograr el cumplimiento de la misión” (p.23).

Cuadro 12:

Distribución de los datos de la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Técnica. Indicador: Evaluación del desempeño

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes.
12.- Aplica la evaluación del desempeño con el fin de mejorar el rendimiento de la labor de los empleados en sus	Siempre	00	00
	Casi Siempre	02	33
	Algunas Veces	04	67
	Casi Nunca	00	00

puestos de trabajo	Nunca	00	00
	Totales	06	100

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente y coordinadores, 2016.

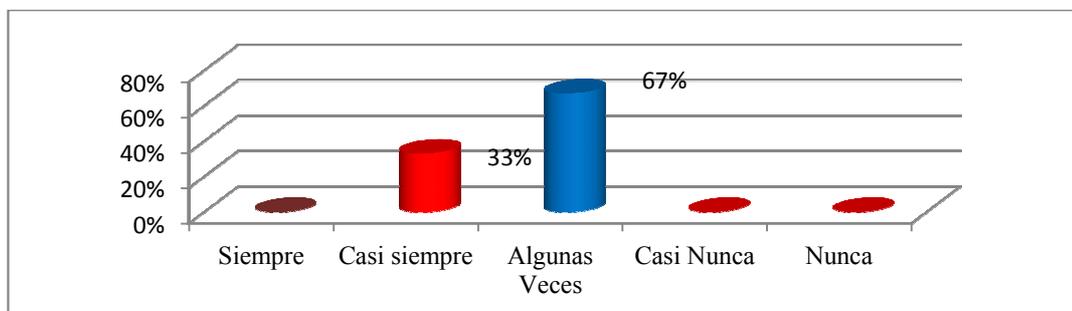


Gráfico 12: Representación gráfica de los datos del Cuadro 12 Ítem 12.

Del cuadro y gráfico se puede apreciar que el 67% de los gerentes seleccionaron la alternativa “Algunas Veces”, mientras el otro 33%, indicaron la opción “Casi Siempre”. Por tanto, la mayor proporción de las respuestas emitidas, permit inferir la existencia de debilidades en lo relativo a la evaluación del desempeño, teniendo en cuenta que tal como lo expresan Davis y Newstroom (2003), ésta “se constituye en un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral” (p.25). De allí, que al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuya el riesgo de que la misma esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de los evaluadores.

Cuadro 13:

Distribución de los datos de la Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Técnica. Indicador: Evaluación del desempeño

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes.
13.- Existe en la institución formatos diseñados para la valoración del desempeño de	Siempre	06	100
	Casi Siempre	00	00
	Algunas Veces	00	00

los empleados.	Casi Nunca	00	00
	Nunca	00	00
	Totales	06	100

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente y coordinadores, 2016.

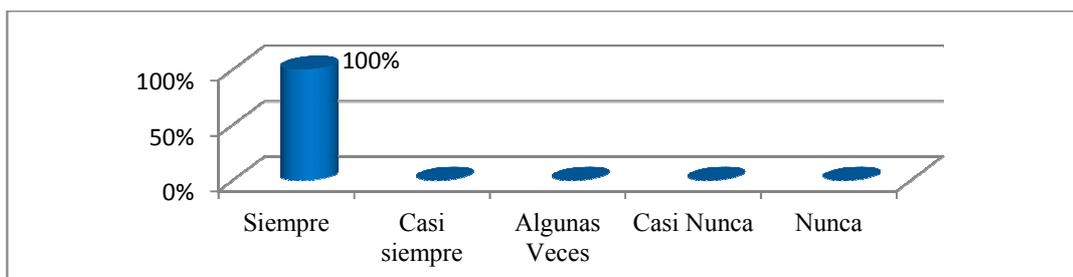


Gráfico 13: Representación gráfica de los datos del Cuadro 13, Ítem 13.

Los datos distribuidos en el cuadro y gráfico, permiten apreciar que el cien por ciento (100%), de los gerentes encuestados indicó la opción “Siempre”; porcentaje éste, que permite evidenciar la existencia de formatos para la evaluación del desempeño de los empleados puesto que la misma institución a nivel nacional, ha girado lineamientos al respecto, lo cual por supuesto, debe ser de mucha utilidad para la valoración de la productividad laboral. Según Medina (2008), la evaluación del desempeño es una herramienta de gestión utilizada para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. “Permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran)” (p.23). Se trata de un proceso sistemático y periódico, donde se establece de antemano lo que se va a evaluar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral.

Cuadro 14:

Distribución de los datos de la Variable: Productividad Dimensión: Técnica.
Indicador: Instrumento.

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes.
14.- El formato de evaluación	Siempre	06	100

presenta los estándares a evaluar respecto a las labores que desempeña el empleado	Casi Siempre	00	00
	Algunas Veces	00	00
	Casi Nunca	00	00
	Nunca	00	00
	Totales	06	100

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente y coordinadores, 2016

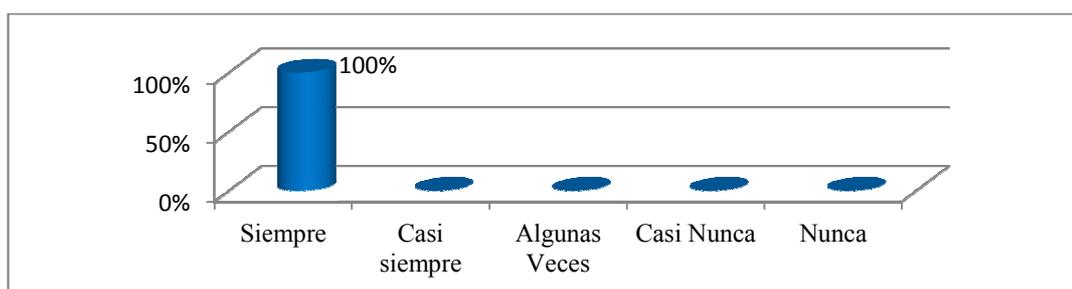


Gráfico 14: Representación gráfica de los datos del Cuadro 14, Ítem 14.

Del cuadro y gráfico se puede apreciar que el total (100%) de los gerentes encuestados, señalaron la alternativa “Siempre”, lo cual equivale a inferir que en la institución, se tienen claros lineamientos al respecto. Es de acotar que tal como lo expresa Medina (2008), se evalúa, las cualidades comportamentales del empleado, su contribución con respecto al objetivo o trabajo encomendado y su potencial de desarrollo. En este sentido, señala el mencionado autor, que es necesario considerar también algunos factores como por ejemplo, conocimiento (competencias), calidad del trabajo, relaciones, interpersonales, emocionalidad, capacidad analítica y capacidad de síntesis. Es por tanto, que los aspectos a valorar deben medirse con una escala apreciativa.

Cuadro 15:

Distribución de los datos de la Variable: Valoración del desempeño, Dimensión: Técnica. Indicador: Evaluación del desempeño

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes.
15.- El formato de evaluación	Siempre	06	100

tiene incluido los rangos con su escala de valoración	Casi Siempre	00	00
	Algunas Veces	00	00
	Casi Nunca	00	00
	Nunca	00	00
	Totales	06	100

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente y coordinadores, 2016

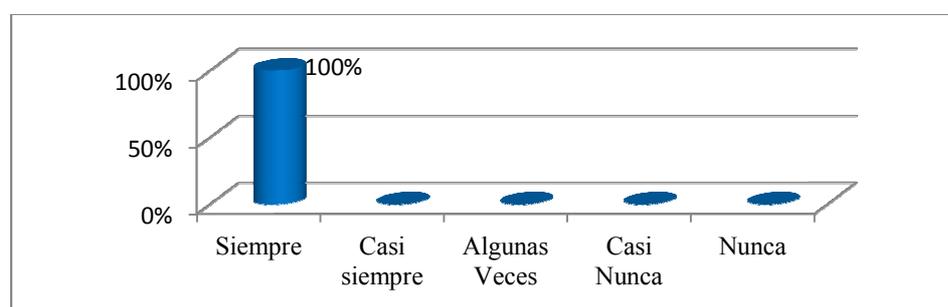


Gráfico 15: Representación gráfica de los datos del Cuadro 15, Ítem 15.

El cuadro y gráfico, permite apreciar que el total de los gerentes encuestados indicó la opción “Siempre”, indicativo de que existe un formato que presenta los rangos y su escala de valoración. El Rango según Saldívar (2010), “es la expresión cuantitativa de la presencia de las competencias en el desempeño del evaluado, donde cada rango tiene su respectiva descripción y valor, tipo escala de Likert” (p.34).

En este sentido, agrega el mencionado autor, que la escala permite valorar el nivel de efectividad, entendido por el mencionado autor como “la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos en función del cumplimiento de los objetivos planificados” (p. 35).

Cuadro 16:

Distribución de los datos de la Variable: Productividad Laboral. Dimensión: Técnica.

Indicador: Entrenamiento.

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes.
16.- Luego de valorar al	Siempre	00	00

empleado se prevé programas de entrenamiento cuando el caso lo amerite.	Casi Siempre	00	00
	Algunas Veces	06	100
	Casi Nunca	00	00
	Nunca	00	00
	Totales	06	100

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente y coordinadores, 2016

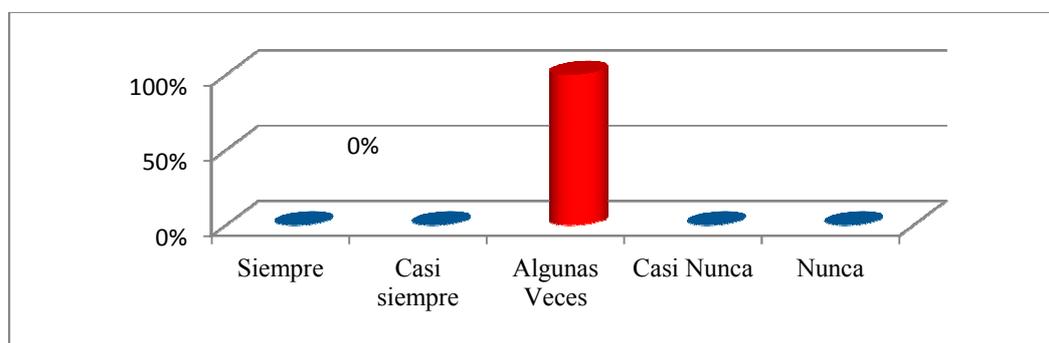


Gráfico 16: Representación gráfica de los datos del Cuadro 16, Ítem 16.

El cuadro y gráfico, permite apreciar que el total de los gerentes encuestados indicó la opción “Algunas Veces”, indicativo de una ambivalencia en la aplicación de estrategias gerenciales orientadas hacia el fortalecimiento de la productividad laboral, puesto que tal como lo sostiene Blanco (2008), “la valoración del desempeño, se realiza con el fin de reorientar los procesos y en ese sentido, enfatizar en las competencias esperadas, las cuales en caso de no ser congruentes con lo que se espera, es necesario diseñar acciones dirigidas a resolver situaciones de este tipo por medio de programas de entrenamiento, capacitación según sea pertinente” (p. 23).

Es por tanto, conveniente señalar que la idea central de valorar el desempeño, es la de optimizar las labores del empleado, corregir desviaciones y enmendar errores. Por tanto, sin un propósito definido, el proceso pasaría a ser solamente el cumplimiento de una disposición administrativa, la cual carece de objetividad.

Asimismo, cabe agregar que en el caso de estudio, se amerita de entrenamiento, puesto que las funciones están perfectamente delimitadas en el manual de cargos todo

ello en función de los lineamientos emanados del nivel central en cuanto a estos procesos y pasos requeridos para administrar los egresos en forma de pagos de funcionamiento de la institución.

Cuadro 17:

Distribución de los datos de la Variable: Productividad Dimensión: Técnica. Indicador: Entrenamiento.

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes.
17.- El programa de entrenamiento es propuesto ante la gerencia central del Instituto en función de las necesidades detectadas.	Siempre	00	00
	Casi Siempre	00	00
	Algunas Veces	06	100
	Casi Nunca	00	00
	Nunca	00	00
	Totales	06	100

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente y coordinadores, 2016.

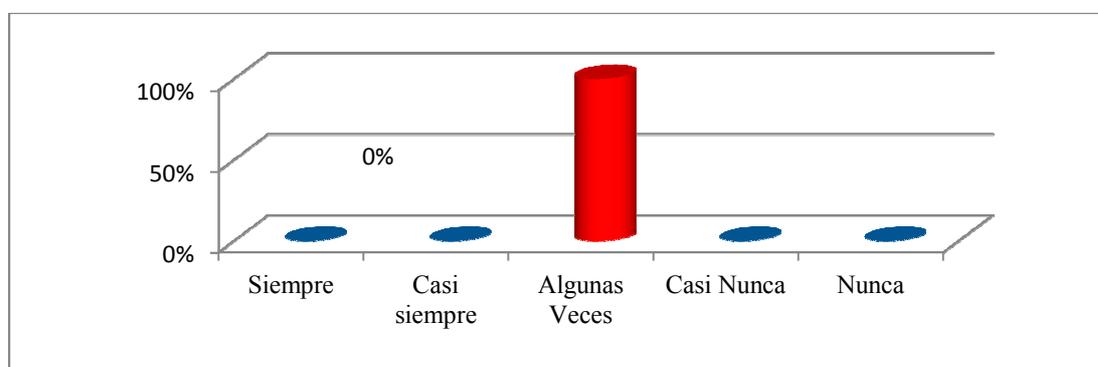


Gráfico 17: Representación gráfica de los datos del Cuadro 17 Ítem 17.

El cuadro y gráfico, permite apreciar que el total de los gerentes encuestados indicó la opción “Algunas Veces”, esto refleja la inconsistencia de las estrategias gerenciales orientadas hacia el fortalecimiento de la productividad laboral en virtud de que la capacitación y el entrenamiento permanente constituyen herramientas viables de apoyo a la misión.

El entrenamiento es concebido por Fariñas (2008), como un proceso que permite adiestrar al individuo de modo que conozca las tareas, actividades o funciones propias de un determinado cargo. Esto permite proporcionar conocimientos acerca de la actividad, desarrollo de habilidades y destrezas requeridas para un mejor desempeño, lo cual por supuesto mejora la productividad laboral, entendida esta como lo señala Gámez (2010), para quien la productividad laboral no es otra cosa, que alcanzar un efectivo rendimiento en las tareas propias de cada uno de los miembros de los equipo de trabajo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El diagnóstico realizado proporcionó respuestas a los objetivos y propósitos de la investigación, los cuales cotejados a la luz del basamento teórico, originó las siguientes conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

En relación al primer objetivo específico, el cual estuvo orientado a diagnosticar acerca de las estrategias gerenciales empleadas por los gerentes de la División de Administración del INCES, Regional, Barinas para el mejoramiento de las labores de los empleados, se pudo conocer que en lo concerniente a las actividades, se obvia la planificación como una vía para alcanzar metas y objetivos predeterminados, aunado a ello, se deja al margen la participación del talento humanos como paso previo al proceso.

De igual modo, en lo que respecta a las actividades de orientación, las mismas son inconsistentes puesto que la opción elegida obtuvo elevados porcentajes en la opción “Algunas Veces”. Asimismo, en lo relativo a la comunicación, también se pudo determinar algunas debilidades respecto a la misma, puesto que se obvia la forma dialogada, como herramienta viable para una eficaz interacción mediante la cual se pueda obtener mayor información fluida en ambos sentidos: vertical y horizontal. También respecto a las actividades de motivación, se pudo notar inconsistencia en su aplicabilidad como herramienta de gran valía para animar a los recursos humanos hacia el logro de metas.

Por consiguiente, aun cuando existen algunas fortalezas como es lo relativo a la evaluación del desempeño, la cual se lleva a cabo dos veces por año, no menos cierto

es que los resultados de la misma son desaprovechados, puesto que los mismos adolecen de retroalimentación en el sentido de dar a conocer al empleado sus fortalezas y debilidades para reconvertirlas por medio de la motivación, asesoramiento, entrenamiento y/o capacitación.

Por otra parte, la falta de sinceración del presupuesto asignado a la institución a nivel regional, también constituye una debilidad notoria puesto que trabajar con un presupuesto reconducido del año fiscal anterior, influye en los procesos de funcionamiento, en virtud del alza de los costos para el cumplimiento de programas y proyectos acordes con la misión encomendada al INCES, Regional, Barinas.

Asimismo, al identificar los procesos medulares, orientados hacia el fortalecimiento de la productividad laboral de los empleados de la División de Administración del INCES. Barinas, se pudo conocer que aunque existe un sistema de valoración de desempeño emanado de la administración pública nacional, también es cierto, que a los programas de capacitación o entrenamiento, se proponen pero muy pocas veces o simplemente niquiera se llevan a cabo y tampoco se les hace un seguimiento en su tramitación ante el ente central.

En este sentido, sobre la base del diagnóstico, se amerita de formular una propuesta de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la productividad laboral de los empleados de la División de Administración del INCES, Barinas, como alternativa de solución al problema planteado.

Recomendaciones

Sobre la base de las conclusiones planteadas anteriormente, se formulan las siguientes recomendaciones:

Al Gerente y Coordinadores de la División de Administración del INCES, Barinas:

- Sensibilizarse en lo relativo a su conducción gerencial, diseñando y aplicando estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la productividad laboral, tan necesaria actualmente en el ámbito de la administración pública.
- Diseñar y aplicar diagnósticos que permitan obtener información acerca de la realidad con el fin de diseñar estrategias gerenciales fortalecedoras de la productividad laboral.
- Implementar planes de orientación, motivación y comunicación dirigidos hacia el fortalecimiento de la productividad laboral, tomando en cuenta que el instituto fue creado con el fin de ofrecer servicios a los usuarios que esperan y aspiran capacitarse para el trabajo, entre otros.
- Desarrollar procesos medulares orientados hacia la productividad, entre ellos la evaluación del desempeño con el fin de promover los planes de capacitación, entrenamiento, charlas, cursos entre otros con el fin de fomentar la eficacia y eficiencia del área administrativa de la institución.
- Propiciar la integración de los empleados en el diseño de planes de acción en aras de mejorar la productividad laboral en esa estructura de trabajo, de modo que esta herramienta fomente el sentido de corresponsabilidad de todos los empleados administrativos para la eficiencia y eficacia del funcionamiento de la institución.
- Estructurar y planear adecuadamente el programa de capacitación y desarrollo de la institución, teniendo en cuenta los diferentes componentes que permitan construir un esquema de trabajo alineado, coherente y participativo que atienda todas las necesidades de formación y entrenamiento provenientes de la evaluación del desempeño.

A las autoridades de la Administración Central del INCES

Diseñar planes de acción orientados hacia la actualización del talento humano en posiciones gerenciales con el fin de generar estrategias orientadas hacia el fortalecimiento de la productividad laboral de sus empleados a nivel nacional y

particularmente en el área administrativa eje y centro del efectivo funcionamiento de la institución.

Establecer coordinaciones zonales con el fin de apoyar la gestión gerencial de los recursos humanos en puestos claves en atención al fortalecimiento de la productividad laboral de sus trabajadores como herramienta vital para hacer más eficiente el gasto público.

-Sincerar el presupuesto asignado en aras de la realidad y las circunstancias del elevado índice inflacionario el cual afecta la partida de gastos de funcionamiento del INCES Regional.

-Diseñar planes de entrenamiento para la efectividad gerencial del talento humano en posiciones de Staff, dentro de cada organigrama administrativo.

A los empleados del área administrativa:

Desempeñarse con mística de trabajo teniendo en cuenta lo relativo a la retribución de la efectividad del gasto público que requiere el Estado Venezolano posicionando la administración pública dentro de las instituciones de avanzada.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Plan de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la productividad laboral de los empleados de la División de Administración del INCES, regional, barinas

Presentación de la Propuesta

La propuesta está dirigida especialmente al gerente y a los coordinadores responsables de planear, diseñar, ejecutar y evaluar los procesos de formación, capacitación y entrenamiento en la organización, considerando que la labor gerencial en las organizaciones se fundamenta, en la expectativa de que las personas que ocupan los cargos de dirección sean, estrategias capaces de proponer, diseñar y ejecutar alternativas de acción que logren convocar e involucrar a todos los colaboradores alrededor de ideas innovadoras, transformadoras y competitivas.

Por otra parte, los gerentes y supervisores tienen entre sus responsabilidades asumir el reto de llevar a la organización hacia la excelencia mediante la implantación de estrategias capaces de fortalecer la productividad laboral. Es por ello que siendo el INCES, un organismo con muchos años de establecimiento en cuyo organigrama figura la división de administración en donde se gestan los procesos operativos de gestión de recursos presupuestarios, contribuir a la eficiencia y a la eficacia, resulta pertinente la formulación de un plan el cual se oriente hacia la formulación de estrategias gerenciales en aras del fortalecimiento de la productividad laboral. Es de acotar que la presente propuesta puede fácilmente considerarse como una alternativa de solución al problema planteado.

Justificación de la Propuesta

La necesidad de promover cambios y maximizar las potencialidades operativas de la gerencia pública, justifica la propuesta de un plan de acción a desarrollar de manera que los gerentes y supervisores reflexionen y orienten su actuación en la búsqueda de estrategias gerenciales como vía para lograr altos rendimientos en la actividad laboral.

Asimismo, se aspira y espera que la propuesta del plan contribuya a fomentar un cambio de cultura organizacional para asumir el compromiso que tienen los miembros de la institución en el cumplimiento del deber de contribuir a la preparación de los ciudadanos que requiere este nuevo milenio. Asimismo, se considera que de llevarse a cabo el plan de acción, se reciclen los conocimientos, se desarrollen las habilidades y destrezas que optimicen la productividad laboral.

Es de acotar que el presente plan, pretende beneficiar a todos los ciudadanos con necesidades de capacitación laboral puesto que ello conducirá a la adquisición de competencias para desempeñarse en cualquier oficio dentro de los cursos ofertados por el INCES, en cada unidad administrativa regional.

En cuanto al aspecto práctico, se espera que el desarrollo del plan propuesto sea de utilidad a la gerencia administrativa del INCES, Barinas, al ofrecer orientaciones metodológicas precisas sobre las acciones caracterizadas dentro de los lineamientos políticos y programáticos del paradigma de la educación para el trabajo liberador.

Fundamentación de la Propuesta

El plan de acción propuesto se fundamenta en los enfoques de las teorías humanísticas enmarcadas en criterios del trabajo cooperativo, en equipo, que orienten el control sobre la duplicidad de esfuerzos, que evite la actuación parcelada del talento humano, las distorsiones en la información, permitiendo el logro de las metas y objetivos organizacionales, que dentro de la empresa educativa, tiene fines muy

elevados como es el de formar al hombre que necesita la sociedad para enfrentarse a los retos que le depara el futuro.

En este sentido, se asume que en toda organización existen niveles jerárquicos dentro de la pirámide administrativa en cuyas manos se confía la administración de los distintos entes públicos y el INCES, no es ajeno a tal realidad, puesto que allí, interactúa el capital humano, bajo diferentes actitudes y procesos para el desarrollo de las actividades; y cada uno de ellos aporta su identidad y filosofía enmarcadas en las propias de la organización para la ejecución de las acciones establecidas. Por tanto, si dentro de las estrategias gerenciales cumpliendo con las distintas funciones del gerente, se establecen las relaciones y el trato que tienen con sus empleados, la relación entre el personal se traduce en rendimiento para atender a los usuarios del INCES.

Es de agregar, que si bien es cierto, que en todas las instituciones del sector público existen personas nombradas como garantes y responsables de cada área dentro de la administración, son menos cierto es que las mismas deben trabajar en conjunto por el crecimiento y desarrollo de la organización y el crecimiento de la persona objeto y fin último de las instituciones; por cuanto la institución, se encamina hacia la excelencia en el cumplimiento de la misión educativa, con el esfuerzo de su capital humano.

Beneficiarios

Gerente, coordinadores y empleados de la División de Administración del INCES, Regional Barinas, estado Barinas.

Objetivos del plan de acción

Objetivo General

-Ofrecer el diseño de un Plan de Estrategias Gerenciales para el fortalecimiento de la productividad laboral del área administrativa del INCES, Barinas.

Objetivos Específicos:

- 1.-Sensibilizar a los gerentes el INCES, Barinas, en relación a su actuación con respecto al diseño de estrategias gerenciales la productividad laboral.
- 2.-Propiciar orientación en destrezas y habilidades acerca del diseño de estrategias gerenciales orientadas hacia el fortalecimiento de la productividad laboral.
- 3.-Aplicar técnicas de valoración del desempeño que coadyuven al fortalecimiento de la productividad laboral de los empleados administrativos del INCES, Barinas.
- 4.-Evaluar el plan de acción para el cumplimiento de los objetivos y propósitos del plan propuesto.

MATRIZ FODA

El diagnóstico aplicado permitió de entrada observar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en la institución objeto de estudio. Para ello, seguidamente, se muestra en las siguientes tablas:

MATRIZ FODA

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
<p>Factores internos</p>	<p>1.-Recursos Humanos suficientes en número para el abordaje de funciones propias de cada coordinación en la División de Administración (F₁)</p> <p>2.-Mobiliario y equipo tecnológico apropiado para el desenvolvimiento de las actividades de la División en cada Coordinación (F₂)</p> <p>3.-Voluntad de cambio de parte de los funcionarios encargados de las coordinaciones de Tesorería, Finanzas, Compras y Almacén (F₃)</p> <p>Elaboración, desarrollo y ejecución de proyectos. (F₄)</p> <p>5.- Establecimiento de normas y procedimientos para la valoración del desempeño de los empleados (F₅).</p>	<p>1. Escasa planificación estratégica como herramienta para el fortalecimiento de la productividad laboral en la División de Administración. (D₁)</p> <p>2. Poca flexibilización en la simplificación de los trámites administrativos por parte de los funcionarios encargados de los trámites en finanzas, tesorería y contabilidad. (D₂).</p> <p>3. Fallas en la orientación para la tramitación y seguimiento de los procedimientos administrativos establecidos para los egresos o gastos de funcionamiento (D₃).</p> <p>4. Carencia de iniciativas para solicitar el redimensionamiento del presupuesto reconducido a la luz de la realidad actual en cuanto al incremento de partidas de gastos y costos (D₄).</p> <p>5. Escaso diálogo e intercambios de opinión en cuanto al cumplimiento de las funciones administrativas propias de cada coordinación dentro de la División de Administración del INCES, Regional (D₅).</p> <p>6.-Escaso aprovechamiento de los resultados en la valoración del desempeño de cada funcionario en aras de fortalecimiento de la productividad laboral (D₆).</p>

Fuente: Paredes, (2016)

Matriz DOFA (Cont.)

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Factores externos	1.- Posicionarse como una División de Administración, clave para el eficaz funcionamiento de los programas de capacitación y orientación laboral en las comunidades de la entidad barinesa. (O ₁)	1.- Convertirse en un ente de apoyo educativo inoficioso e inoperativo. (A ₁)
	2.- Convertirse en una institución generadora de productividad laboral de los empleados de la División de Administración (O ₂)	2.- Dejar de prestar un servicio de capacitación para el trabajo útil para los miembros de las comunidades organizadas.(A ₂)
	3.- Elevar el rendimiento del personal que labora en la División de Administración (O ₃)	3.-Desaparecer como institución por el incumplimiento de objetivos de la misión para la cual fue creado el ente (A ₃)

Fuente: Paredes, (2016)

Factores externos		Estrategias FO	Estrategias DO
Oportunidades			
<p>1.- Posicionarse como una División de Administración, clave para el eficaz funcionamiento de los programas de capacitación y orientación laboral. (O₁)</p>		<p>-Sensibilizar a los gerentes para realizar actividades tendientes a la orientación del personal de la División de modo que los trámites y aprobación de egresos para los programas, permitan la capacitación laboral de los usuarios de la institución</p> <p>-Aplicar estrategias de orientación de los empleados en las distintas funciones del cargo que ocupan en la División de Administración.</p>	<p>-Utilizar la planificación estratégica como herramienta fortalecedora de la productividad laboral.</p> <p>-Dialogar con el personal para que cooperen en la realización de las actividades laborales propias de cada cargo dentro de la División de la Administración, agilización de trámites en función de la simplificación de estos procesos tal como lo señala la nueva normativa en la administración pública.</p>
<p>2.- Convertirse en una institución generadora de productividad de los empleados de la División de Administración (O₂)</p>		<p>-Utilizar las técnicas para evaluación rendimiento del personal como fuente para la retroalimentación de los procesos en relación al cumplimiento de funciones que tienen cada empleado en el puesto que ocupa dentro de la División de Administración.</p>	<p>-Supervisar al personal cada vez que sea necesario en aras de evaluar su productividad laboral, con el fin de establecer correctivos como las labores de entrenamiento o capacitación en el puesto de trabajo.</p>

Fuente: Paredes, 2016

Matriz DOFA (Cont.)

Amenazas	Estrategias Fa	Estrategias Da
<p>1.- Convertirse en un ente de apoyo educativo ineficaz e inoperativo. (A₁)</p> <p>2.- Dejar de prestar un servicio de capacitación para el trabajo útil para los miembros de las comunidades organizadas. (A₂)</p> <p>3.- Desaparecer como institución por el incumplimiento de objetivos de la misión para la cual fue creado el ente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar acciones de productividad para lograr el financiamiento público y privado - Diseñar acciones que potencien la autogestión. - Promover comisiones de trabajo que determinen la viabilidad de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer espacios donde se informe sobre los lineamientos del INCES que sustenta la razón de ser del Instituto como ente de concertación de políticas, programas y proyectos que ejecutan los organismos, para promoverlos sinérgicamente. - Llegar a acuerdos con los sectores públicos y privado para configurar alianzas que catalicen el desarrollo local en atención a las necesidades de la población. - Promover programas, proyectos que permitan fortalecer en los actores sociales lazos de cooperación para la búsqueda de recursos por autogestión.

Fuente: Paredes, 2016.

Formulación de Estrategias

Mora (2012), citando a Mintzberg (1997), sostiene que la estrategia puede entenderse como el camino seleccionado para alcanzar los objetivos propuestos. Por ello, para la formulación de las estrategias se siguió la metodología propuesta por el autor antes mencionado, pudiendo resumirse en los siguientes pasos:

- 1.- Se efectuó la Evaluación de los Factores Internos y Externos, mediante la ponderación de los factores claves.
- 2.- Se recurrió a la técnica de Análisis FODA de tal manera de poder estudiar las variables internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) que pudieran condicionar o viabilizar el alcance de los objetivos. Para ello se elaboró la Matriz FODA procurando definir las estrategias más adecuadas aprovechando al máximo las potencialidades (estrategias FO), minimizando los riesgos (estrategias FA), enfrentando los desafíos (estrategias DA), y neutralizando las limitaciones (estrategias DO).

Matriz de Evaluación del Factor Interno

Esta matriz representa una herramienta que evalúa las debilidades y fortalezas relevantes dentro de un sistema de organización en este caso la División de Administración del INCES, Barinas, municipio Barinas, estado Barinas.

Pasos para la Evaluación del Factor Interno de la Institución

1. Identificar las fortalezas y debilidades que son claves dentro de la institución en estudio.
2. Asignar una ponderación a cada factor clave de 0,0, lo cual quiere decir sin importancia y hasta 1,0, de gran importancia, y la sumatoria de todos los factores debe totalizar 1,0.
3. Finalmente asignar una clasificación de 1 a 4, a cada factor clave según la siguiente tabla:

Clasificación Factor Interno de la Institución.

Aspectos	Clasificación
Debilidad importante	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza importante	4

Fuente: Paredes, 2016

Procesos:

1. Multiplicar la ponderación de cada factor clave por su respectiva clasificación para generar el resultado ponderado.
2. Realizar la sumatoria de los resultados ponderados parciales para obtener el total. La escala de resultados va desde 1 hasta 4, siendo el promedio 2,50, lo que quiere decir que valores mayores de 2,50 muestran una Institución con fortaleza interna, mientras que, valores inferiores a 2,50 reflejan una Institución con debilidad interna.

Factores Claves para la Elaboración de la Matriz de Evaluación Interna

Fortalezas

- a.- Recursos Humanos suficientes para el abordaje de funciones propias de cada coordinación en la División de Administración.
- b.- Mobiliario y equipo tecnológico apropiado para el desenvolvimiento de las actividades de la División en cada Coordinación.
- c.- Voluntad de cambio de parte de los funcionarios encargados de las coordinaciones de Tesorería, Finanzas, Compras y Almacén.
- d.- Trayectoria destacada del INCES, como institución idónea en lo relativo a la capacitación para el trabajo en la entidad.
- e.- Aceptación del INCES, por parte de las empresas y comunidades organizadas en la elaboración, desarrollo y ejecución de proyectos.
- f.- Establecimiento de normas y procedimientos para la valoración del desempeño de los empleados.

Debilidades

- a.- Escasa planificación estratégica como herramienta para el fortalecimiento de la productividad laboral en la División de Administración.
- b.- Poca supervisión por parte de coordinador para orientar a los empleados acerca de la simplificación de los trámites administrativos por parte de los funcionarios encargados de los trámites en finanzas, tesorería y contabilidad.
- c.- Fallas en la orientación para la tramitación y seguimiento de los procedimientos administrativos establecidos para los egresos o gastos de funcionamiento (D₃).
- d.- Escaso diálogo con los trabajadores para animarlos respecto al cumplimiento de las funciones administrativas propias de cada coordinación dentro de la División de Administración del INCES, Regional
- e.- Ausencia de técnicas para la supervisión del personal en aras de propiciar reorientación a los procesos administrativos.

f.- Escaso aprovechamiento de los resultados en la valoración del desempeño de cada funcionario en aras de fortalecimiento de la productividad laboral

Cálculo Evaluación Interna.

Factor Clave Interno	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
A	0,0714	4	0,286
B	0,0714	4	0,286
C	0,0714	3	0,214
D	0,0714	4	0,286
E	0,0714	3	0,214
F	0,0714	3	0,143
Total	1,00		$\Sigma= 2,57$

Fuente: Paredes (2016)

El resultado tomado de la Tabla en lo relativo al factor clave interno fue de 2,57 lo que indica que la División de Administración cuenta con fortaleza interna.

Matriz de Evaluación del Factor Externo

Representa una herramienta que evalúa las oportunidades y amenazas que son claves para la institución.

Pasos para la Evaluación del Factor Externo de la Institución

- 1.- Asignar una ponderación sin importancia, hasta 1,0 que es de gran importancia y la sumatoria de todos los factores debe totalizar 1,0.
- 2.-Asignar una clasificación de acuerdo a la tabla de 1 al 4 a cada factor:

Clasificación Factor Externo de la Institución

Aspectos	Clasificación
Amenaza importante	1
Amenaza menor	2
Oportunidad menor	3
Oportunidad importante	4

Fuente: Paredes, 2016.

3. Multiplicar la ponderación de cada factor clave según el cuadro correspondiente por su clasificación para obtener el resultado ponderado.
4. Sumatoria de los resultados ponderados para obtener el total. La escala de resultados va desde 1 hasta 4, siendo el promedio 2,50 lo cual significa, que: Valores mayores a 2,50 indican una institución con oportunidades externas y Valores menores a 2,50 reflejan una institución con amenazas externas.

Factores Claves Externos

Amenazas

- a.-Convertirse en un ente de apoyo educativo inoficioso e inoperativo.
- b.-Dejar de prestar un servicio de capacitación para el trabajo útil para los miembros de las comunidades organizadas.
- c.-Desaparecer como institución por el incumplimiento de objetivos de la misión para la cual fue creado el ente

Oportunidades

- a. - Disposición y colaboración de la mayor parte de los empleados de la División de Administración, clave para el eficaz funcionamiento de los programas de capacitación y orientación laboral en las comunidades de la entidad barinesa.
- b.- Convertirse en una institución generadora de productividad laboral de los empleados de la División de Administración
- c.- Elevar el rendimiento del personal que labora en la División de Administración

d.- Disposición y colaboración de la Gerencia General del INCES, Barinas, para el fortalecimiento de la productividad laboral de los empleados de la División de Administración

e.- Existencia de recursos humanos profesionales, expertos, recursos materiales e institucionales en la comunidad de influencia.

Calculo Evaluación Externa.

Factor Clave Externo	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
A	0,143	1	0,143
B	0,143	1	0,143
C	0,143	2	0,286
D	0,143	1	0,143
E	0,143	1	0,143
TOTAL	1,00		$\Sigma= 1,57$

Fuente: Paredes, 2016

El resultado, según la tabla, fue de 1,57 lo que indica que en la División de Administración **existen amenazas**, las cuales a través de estrategias coherentes, deben **transformarse en oportunidades, con el fin de** optimizar el proceso en relación a las **funciones a cumplir por los recursos humanos** para el efectivo funcionamiento de los programas y proyectos previstos por el INCES, para la atención de los usuarios y miembros de la comunidad.

MATRIZ DEL PLAN DE ACCIÓN

En las siguientes tablas se describe todo lo relacionado con el plan de acción a seguir con el fin de buscar alternativas de solución a la problemática planteada. En este sentido, se pretende diseñar objetivos, actividades, estrategias y recursos viables para su ejecución.

Objetivo General

Ofrecer el diseño de un Plan de Estrategias Gerenciales para el fortalecimiento de la productividad laboral del área administrativa del INCES, Barinas.

Objetivos Específicos

- 1.-Sensibilizar a los gerentes el INCES, Barinas, en relación a su actuación con respecto al diseño de estrategias orientadas hacia el fortalecimiento de la productividad laboral.
- 2.- Propiciar oportunidades de reorientación en destrezas y habilidades acerca del diseño de estrategias gerenciales orientadas hacia el fortalecimiento de la productividad laboral.
- 3.- Aplicar técnicas de valoración del desempeño que coadyuven al fortalecimiento de la productividad laboral de los empleados administrativos del INCES, Barinas.
- 4.-Evaluar el plan de acción para el cumplimiento de los objetivos y propósitos del plan propuesto.

Objetivo Específico 1:

1.-Sensibilizar a los gerentes el INCES, Barinas, en relación a su actuación con respecto al diseño de estrategias orientadas hacia el fortalecimiento de la productividad laboral.

Tiempo: Una semana de días hábiles.

Actividades	Contenidos	Estrategias	Recursos	Tiempo estimado
-Realizar reuniones con el personal para realizar unas jornadas de reflexión.	Gerencia Estratégica	-Reunión -Charlas	Material: Videobeam Equipo de computación. Humanos: Instructores Maestrante	Una semana de 5 días hábiles
-Motivación para que participen en intercambio de experiencias acerca de la importancia de las estrategias gerenciales para la productividad laboral.	Motivación externa	Juego de roles	Material: Videobeam Equipo de computación. Humanos: Instructores Maestrante	

Evaluación: En función de la asistencia e interés de los participantes.

Objetivo Específico 2:

Propiciar oportunidades de reorientación en destrezas y habilidades acerca del diseño de estrategias gerenciales orientadas hacia el fortalecimiento de la productividad laboral.

Actividades	Contenidos	Estrategias	Recursos	Tiempo estimado
Orientar a los gerentes acerca del diseño de estrategias gerenciales orientadas hacia el fortalecimiento de la productividad laboral.	Estrategias gerenciales Planificación Orientación Motivación Comunicación Supervisión Evaluación del desempeño	Motivación Disertación Intercambio de experiencias	Material de apoyo Diapositivas Equipos de retroproyección. Humanos: Instructores invitados Maestrante.	Una semana de 5 días hábiles.
Participar en mesas de trabajo para dar lectura al material didáctico acerca del desarrollo de habilidades y destrezas en el fortalecimiento de la productividad laboral	Técnicas de motivación. Técnicas de comunicación -Técnicas de Supervisión y evaluación.	Material de apoyo, video beam Tripticos.	Videos Recursos Humanos: Instructores invitados, Maestrante	Una semana

Evaluación: En función de la participación activa de los asistentes

Objetivo Específico 3:

3.- Aplicar técnicas de valoración del desempeño que coadyuven al fortalecimiento de la productividad laboral de los empleados administrativos del INCES, Barinas.

Actividades	Contenidos	Estrategias	Recursos	Tiempo estimado
Propiciar un conversatorio con los participantes acerca de sus competencias en materia de la evaluación del desempeño. Fines, propósitos y gestiones.	La evaluación como función gerencial. Propósitos y fines. Técnicas e instrumentos para la evaluación del desempeño.	Motivación Disertación Intercambio de experiencias	Materiales: Material de apoyo Diapositivas Equipos de retroproyección. Humanos: Instructores invitados Maestrante.	Una semana de 5 días hábiles.
Participar en mesas de trabajo para dar lectura al material didáctico acerca del desarrollo de habilidades y destrezas acerca de la productividad laboral	Técnicas y tácticas para elevar la productividad laboral	Material de apoyo, video beam Tripticos.	Video beam Hojas mimeografiadas Recursos Humanos: Maestrante	Una semana

Evaluación: En función de la participación activa de los asistentes

Objetivo Específico 4:

4.-.Evaluar el plan de acción para el cumplimiento de los objetivos y propósitos del plan propuesto.

Actividades	Tareas	Estrategias	Recursos	Tiempo estimado
-Diseñar un instrumento para el registro y control de actividades previstas y cumplidas. -Monitoreo de cada una de las actividades previstas y cumplidas.	- Revisión de la hoja de asistencia -Revisión de las actividades y estrategias realizadas -Redimensionamiento del plan para ajustes cuando se considere necesario en aras del cumplimiento de lo previsto.	Observación directa	Materiales: -Instrumentos de control de asistencias -Hoja de control de las actividades cumplidas.	Desde el inicio hasta el final de las actividades previstas para el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos.

Administración de la Propuesta

A continuación se describen tres (03) etapas para la administración de la propuesta relacionada con las estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la productividad laboral en el INCES, Barinas.

Etapa I: Acciones de Sensibilización: Para el desarrollo de la misma, se prevé las actividades preliminares de motivación externa, elaboración de carteleras con material informativo dirigido al personal de gerencia de la División de Administración y la convocatoria para reunión plenaria con fines de sensibilización inductiva e intercambio de experiencias acerca de aspectos paradigmáticos de diversas teorías y enfoques de la gerencia estratégica.

Etapa II. Jornadas de Talleres de Reciclaje de Conocimientos y Orientación acerca de planes para el diseño de estrategias gerenciales aplicables al fortalecimiento de la productividad laboral. Ejercitación práctica. Procesos de reflexión crítica.

Etapa III: Fase evaluativa: Monitoreo de las actividades previstas y cumplidas para reprogramar y reorientar cada vez que sea necesario en función de cumplir con todos los objetivos trazados en el plan.

Estrategias

Con el fin de llevar a cabalidad y con éxito la propuesta de capacitación ambiental y asimismo cumplir eficazmente los objetivos, es recomendable llevar a cabo las siguientes estrategias:

-Coordinación intersectorial e interinstitucional: Para que la propuesta tenga un componente dinámico, creativo, eficaz y eficiente dentro de la gestión gerencial, es necesario que se realice un trabajo conjunto entre la dirección estratégica del INCES.

-Participación: A través de este mecanismo, se busca orientar a la gerencia de la División de Administración en su conjunto para cualificar su participación en los espacios de decisión para la gestión sobre intereses colectivos.

-Investigación: Este proceso permite la comprensión y la solución, a través de un conocimiento más profundo de los problemas, buscando las causas y los efectos que estos generan en el funcionamiento efectivo del Instituto.

Trabajo interdisciplinario derivado del carácter sistémico de la organización y de la necesidad de aportar los instrumentos de razonamiento, de contenido y de acción desde las diversas disciplinas, las diversas áreas de conocimientos y las diversas perspectivas.

-Diseño, implementación, apoyo y promoción de planes y acciones de comunicación y divulgación: A través de este se favorece el uso de medios de alcance desde las carteleras, hasta los folletos diseñados con la temática como paso previo para la implantación de las actividades del plan.

Líneas de Acción

La puesta en marcha de la propuesta, debe atender a las siguientes líneas de acción, atendiendo las siguientes dimensiones:

a.-Dimensión epistémico-conceptual: Abordar cada temática a partir de la palabra generadora provista por las propias conversaciones o por la observación de videos, intervenciones. Propiciar el conocimiento holístico de la realidad para la mejor comprensión de los fenómenos.

b.- Dimensión metodológico-instrumental: Promover la educación informal con el uso de técnicas para el aprendizaje adulto entre ellas, la horizontalidad (trato de igual a igual) y la participación, teniendo en cuenta las experiencias previas de cada participante. Privilegiar el trabajo grupal.

c.- Dimensión de desarrollo humano: Considerar a los participantes como personas con intereses y necesidades son personas y que gran parte de su efectividad de lo que se pretende enseñar se sustenta en el hecho de saber ser; saber decir, estar en un constante desarrollo formativo que acerque al individuo hacia aprendizaje y a la práctica de los valores corporativos

Factibilidad de la Propuesta

La factibilidad de una propuesta se mide por la oportunidad que tiene la misma para ser puesta en práctica en cualquier institución. La presente propuesta es factible, de estudio en la presente investigación se pretende satisfacer una necesidad. Al efecto, entendida la factibilidad como la posibilidad de hacer posible llevar a la práctica la propuesta, en el presente estudio, se consideró lo siguiente:

a.- Factibilidad técnica:

En este caso, existe la misma en virtud de que en el INCES-Barinas, existen espacios físicos apropiados como por ejemplo, salón de usos múltiples para la inducción y celebración de eventos previstos dotados de mobiliario, equipo y herramientas de apoyo para llevar a cabo las sesiones de orientación. Asimismo, con respecto al recurso humano, ésta se presenta por la posibilidad de contar con Profesores capacitados con estudios de Maestría y Doctorados conocedoras de la materia.

b.- Factibilidad Social

Para determinar si existe este tipo de factibilidad social, se hizo un sondeo de opinión conversando con los profesores universitarios con maestría en Administración, Mención Gerencia Pública, Gerencia General, Gerencia y Planificación. Puede decirse que en este sentido, se obtuvo la mayor receptividad y por tanto, se considera viable, puesto que los mismos, están interesados en la puesta en práctica del plan de acción, debido a que el mismo permitirá adquirir mayores conocimientos en lo relativo a los nuevos paradigmas gerenciales y particularmente,, lo que permitirá a su vez, el fortalecimiento de la productividad laboral.

c.- Factibilidad económica:

La misma, se determinó evaluando los recursos económicos para su fase de ejecución, mediante la autogestión y el apoyo de la propia institución (INCES) y las Universidades radicadas en este Municipio, a nivel de colaboración inteinstitucional, todo ello, en cuanto al presupuesto estimado de gastos, el mismo, seguidamente se presenta en un cuadro, tal como se aprecia en la siguiente tabla.

Presupuesto de Costos Estimados

Cantidad	Descripción	Valor unitario	Total
2	Resmas de Papel para el diseño del material de apoyo	20.000	20.000
10	Láminas de acetato	1000	10.000
5	Carpetas	200	1.000
3	Unidades de cartulinas	300	900
10	Reproducciones de fotocopias	100	1.000
	Materiales para la cartelera	1500	1.500
	Equipo de videobeam	*	***
	Gastos de Logística para el refrigerio		200.000
	Viáticos de especialistas		120.000
	Gastos de Transporte		50.000
	Totales		404.400

Nota: (***) Existe en el Instituto

REFERENCIAS

- Aponte, E. (2010). Gerenciamiento Estratégico y Productividad Laboral. México. Editorial Mc. Graw Hill, Interamericana, S.A.
- Arias, F (2006) El Proyecto de Investigación. Caracas. Editorial Episteme.
- Ávila C, L. (2013). La Gerencia Corporativa como herramienta para la productividad de los recursos humanos en la empresa FAVIANCA. Trabajo de Grado no Publicado. Maestría en Gerencia Pública, Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.
- Balestrini, M. (2003). Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. Caracas: Ediciones BL
- Blanco, J. (2008). La Evaluación del Desempeño en las Organizaciones. Bogotá: Editorial Litoperla, S.A.
- Cáceres, E. (2012). Productividad Laboral en las Organizaciones de Avanzada. Nuevos Retos de la Gerencia Integral. México. Editorial Grijalbo, C.A.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial 5645 (Extraordinario). Caracas. Editorial La Piedra
- Chiavenato, I. (2006). Teoría de las Organizaciones. México: Editorial Mc Graw Hill, Interamericana, S.A.
- Estévez P., M. (2012). Gerenciamiento en las Organizaciones del Sector Público. México: Editorial Paraninfo.
- Fariñas, G. (2008) Eficiencia y Desempeño Profesional en las Organizaciones. México: Editorial Grijalbo.
- Fonseca, H. (2011). Estrategias Motivacionales para el mejoramiento del trabajo en equipo en Corsobain, S.A, Municipio Barinas, Estado Barinas. Trabajo de Grado no publicado. Maestría Gerencia General. Unellez, Barinas.
- Guédez, J. M. (2009). Evaluación del Desempeño en la Gestión Empresarial. Argentina. Editorial AIQUE.
- Hernández S, Fernández y Baptista, L. (2006) Metodología de la Investigación. México. Editorial Mc. Graw Hill.

- Hurtado de B. J. (2008) Metodología de la Investigación. Caracas: Ediciones Sypal.
- Jerez, M. A. (2006). El Gerente en las Organizaciones Gubernamentales. Bogotá-Colombia. Ediciones Aique.
- Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y las trabajadoras (2012). Gaceta Oficial No. 6076. Caracas.
- Linares, J. (2013). Estrategias gerenciales para el mejoramiento del rendimiento laboral del personal de administración y servicios del Instituto Nacional de la Vivienda. Trabajo de Grado no publicado. Maestría en Administración Educativa Universidad Simón Rodríguez, Caracas-Venezuela.
- Mc. Clelland, D. (1998). Motivación en las Organizaciones. Barcelona, España: Editorial Madrid, C.A.
- Manes. J. (2006). Gerenciamiento de las Organizaciones. México: Editorial Humanitas.
- Medina, O. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. Revista de Administración pública.
- Méndez, A. (2007). Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales. México: Editorial Limusa.
- Mora J. (2012). Gerencia Estratégica y Planificación en las Organizaciones. Caracas. Ediciones UCAB.
- Otaizola, P. (2008). El INCES y sus Aportes a la Productividad Laboral. Caracas: Revista Gerencia. Semestral Enero-Diciembre. Publicaciones UCV.
- Parella S, S. y Martins P., L. (2004) Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas: FEDEUPEL.
- Rojas, T. (2009). Gerencia y Liderazgo en el Ámbito Organizacional. México: Ediciones Trillas.
- Sabino, C. (2007). El Proceso de la Investigación. Caracas: Editorial PANAPO.
- Trippier, B. (2006). Gerencia del Cambio en las Organizaciones. México: Editorial Humanitas.

ANEXOS

ANEXO “A”
MODELO DE INSTRUMENTOS

ANEXO “B”
PROTOCOLO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ANEXO “C”
CÁLCULO DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

ANEXO "D"
MODELO DE FORMATO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

